



UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

REGIONAL CATALÃO

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*

MESTRADO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

TALITA ROQUETE LEAL FRITSCHÉ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO IFTM PARACATU COM APOIO DE
FERRAMENTAS GERENCIAIS**

CATALÃO - GO

2017

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **Dissertação** **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação

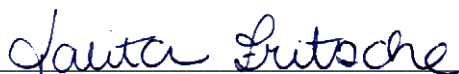
Nome completo do autor: TALITA ROQUETE LEAL FRITSCHÉ

Título do trabalho: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO IFTM PARACATU COM APOIO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.



Data: 27 / 06 / 2017

Assinatura do (a) autor (a)

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

TALITA ROQUETE LEAL FRITSCHÉ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO IFTM PARACATU COM APOIO DE
FERRAMENTAS GERENCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Inovação, desenvolvimento e tecnologia

Orientador: Prof. Paulo Alexandre de Castro

CATALÃO - GO

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Roquete Leal Fritsche, Talita
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO IFTM PARACATU COM
APOIO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS [manuscrito] / Talita
Roquete Leal Fritsche. - 2017.
CXXI, 121 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Alexandre de Castro.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade
Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós
Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2017.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui siglas, mapas, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Planejamento estratégico. 2. Controle Interno. 3. ferramentas
gerenciais. 4. Balanced Scorecard. I. de Castro, Paulo Alexandre,
orient. II. Título.

CDU 005



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS.

No dia vinte e três (23) de junho de 2017, às 13:30 horas, na sala 215, Bloco M (Universidade Federal de Goiás/ Regional Catalão), **TALITA ROQUETE LEAL FRITSCHÉ**, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) da Universidade Federal de Goiás, expôs, em sessão pública, o exame de defesa da dissertação intitulado **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO IFTM PARACATU COM APOIO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS**, para a Comissão de Avaliação composta pelos (as) docentes: **Dr. Paulo Alexandre de Castro** (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. André Vasconcelos da Silva** (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convocado Interno), **Dr. Luciano Marcos Curi** (Mestrado Profissional em Educação Tecnológica e Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica/Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, Membro Convocado Externo), **Dr. Geraldo Sadoyama Leal** (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convocado Suplente Interno) e **Dr. Solon Bevilacqua** (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)/Universidade Federal de Goiás, Membro Convocado Suplente Externo). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo (a) docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos ao (à) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o (a) docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa avaliou a dissertação e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste (a) no curso de mestrado profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

Aprovação do trabalho de defesa

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) **APROVADO NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA**. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis. As correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (à) discente candidato (a) no final da sessão.

Reprovação do trabalho de defesa

De acordo com a Resolução – CEPEC Nº 1109 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado um trabalho de conclusão de mestrado válido, conforme pareceres circunstanciados em anexo.

A Comissão de Avaliação:

Para uso da Coordenação/Secretaria do PPGCO	
 Dr. Paulo Alexandre de Castro Membro Presidente Universidade Federal de Goiás - UFG	Prof. Dr. Vagner Rosalem Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás
 Dr. André Vasconcelos da Silva Membro Convocado Interno Universidade Federal de Goiás - UFG	 Prof. Dr. Geraldo Sadoyama Leal Vice-Coodenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás
 Dr. Luciano Marcos Curi Membro Convocado Externo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM	Observações: Prof. Dr. Geraldo Sadoyama Leal SIAPÉ: 1297603
Dr. Geraldo Sadoyama Leal Membro Convocado Suplente Interno Universidade Federal de Goiás - UFG	
Dr. Solon Bevilacqua Membro Convocado Suplente Externo Universidade Federal de Goiás - UFG	Visto Secretária: <i>Isabela Gomes dos Santos</i> EX. Defesa nº 24/2017 Catalão, 23/06/2017
 Talita Roquete Leal Fritsche Discente Candidato (a) Matricula: 2015-0246	

Para Chris, Sarah e Storm, que apesar de toda a tempestade, sempre me incentivaram a seguir em frente...

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu marido, Chris, por suportar, tolerar e entender todas as minhas dificuldades. Sem sua compreensão e apoio jamais, repito, jamais conseguiria chegar aonde cheguei.

Agradeço aos meus filhos, Sarah e Storm, o exemplo é o maior legado que posso oferecer a vocês.

Agradeço aos meus pais, por sempre acreditarem em mim.

Agradeço ao meu orientador, o professor Paulo Alexandre de Castro, por sua dedicação e hospitalidade durante esse percurso.

E por fim, agradeço, a mim, pela força interior que demonstrei ter para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este estudo propõe, com apoio de ferramentas gerenciais, uma proposta de planejamento estratégico para a Coordenação de Controle Interno do IFTM Paracatu. Foram utilizados o *Balanced Scorecard*, modelo adaptável ao setor público, que permite a criação de indicadores de desempenho, decompondo a estratégia em perspectivas do negócio; a matriz *SWOT*, ferramenta que analisa o cenário, ambiente interno e externo, servindo de base para a construção do planejamento estratégico; e o *software Geplanes*, aplicativo de gestão estratégica sob a perspectiva do BSC. A pesquisa possui natureza aplicada, com abordagem qualitativa, apresentando um estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio do levantamento bibliográfico, pesquisa documental e entrevistas com gestores e servidores dos setores envolvidos. A pesquisa apresentou como resultado o planejamento estratégico, bem como a definição da missão, visão e valores da auditoria interna, a identificação de indicadores e metas estratégicas também foi um dos resultados obtidos. O estudo permitiu sugerir relevantes melhorias na gestão administrativa da Coordenação de Controle Interno, área que objetiva acrescentar valor e melhorar as ações organizacionais, traduzindo no alcance de sua missão e também contribuir na decisão de gestores de organizações públicas em utilizar ou não as técnicas neste adotadas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Controle Interno, ferramentas gerenciais, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This study proposes, with the support of management tools, a strategic planning proposal for the Internal Control Coordination of IFTM Paracatu. We used the Balanced Scorecard, a model adapted to the public sector, which allows the creation of performance indicators, decomposing the strategy into business perspectives; The SWOT matrix, a tool that analyzes the scenario, internal and external environment, serving as the basis for the construction of strategic planning; And Geplanes software, a strategic management application from the perspective of the BSC. The research has an applied nature, with a qualitative approach, presenting a case study. The data collection was done by means of the bibliographical survey, documentary research and interviews with managers and servers of the sectors involved. The research presented as a result the strategic planning, as well as the definition of the mission, vision and values of the internal audit, the identification of indicators and strategic goals was also one of the obtained results. The study allowed to suggest relevant improvements in the administrative management of the Internal Control Coordination, an area that aims to add value and improve organizational actions, translating into the scope of its mission and also contribute to the decision of managers of public organizations to use or not the techniques adopted in this.

Keywords: Strategic planning, Internal control, management tools, Balanced Scorecard.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 - OBJETIVOS	18
1.1.2 - <i>Objetivo Geral</i>	18
1.1.3 - <i>Objetivos Específicos</i>	18
1.2 - JUSTIFICATIVA	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 – A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.3 - BALANCED SCORECARD	25
2.3.1 - <i>Processo de Implementação do Balanced Scorecard</i>	27
2.4 - <i>BALANCED SCORECARD</i> NO SETOR PÚBLICO	30
2.4.1 - <i>Perspectiva Financeira</i>	33
2.4.2 - <i>Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento</i>	34
2.4.3 - <i>Perspectiva dos Processos Internos</i>	34
2.4.4 - <i>Perspectiva do Cliente</i>	35
2.5 - UNINDO A ANÁLISE SWOT AO <i>BALANCED SCORECARD</i>	36
2.6 - FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS	39
2.6.1 - <i>Software Público – Geplanes</i>	41
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA	44
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2 COLETA DE DADOS	44
3.3 - UNIDADE DE ANÁLISE	48
3.3.1 - <i>A Coordenação de Controle Interno</i>	49
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	52
4.1 - PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CCI/IFTM – PARACATU	52
4.2 - MISSÃO, VISÃO E VALORES DA CCI	53
4.3 - ANÁLISE SWOT DA CCI	56
4.4 - MAPA ESTRATÉGICO DA CCI.....	58
4.5 - BALANCED SCORECARD APLICADO NA CCI	62
4.5.1 - <i>Medindo os Resultados – Indicadores</i>	62
5. BSC DA CCI NO GEPLANES.....	91
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A.....	115
TIPO 01: QUESTIONÁRIO: COORDENADORA DE CONTROLE INTERNO E DEMAIS SERVIDORES DO SETOR.	115
APÊNDICE B.....	117
TIPO 02: QUESTIONÁRIO - OUTROS SERVIDORES.	117
APÊNDICE C.....	118
TIPO 03: QUESTIONÁRIO - GESTORES.	118
APÊNDICE D.....	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os processos de Balanced Scorecard.....	26
Figura 2 - Cronograma Típico do Balanced Scorecard.	30
Figura 3 - Modelo do BSB para o Setor Público.....	32
Figura 4 - BSC adaptado para o Setor Público.....	33
Figura 5 - Tela inicial sistema Geplanes.	41
Figura 6 - Localização IFTM Paracatu.....	49
Figura 7 - Adaptação do Fluxograma da CCI – IFTM Paracatu.	51
Figura 8 - Matriz SWOT (Componentes).....	56
Figura 9 - Tela acesso Geplanes.....	91
Figura 10 - Tela inicial do Geplanes.	91
Figura 11 - Menu Planejar do Geplanes.....	92
Figura 12 - Relatório Mapa do Negócio do Geplanes.....	93
Figura 13 - Relatório Mapa Estratégico da CCI no Geplanes.	95
Figura 14 - Relatório Mapa Estratégico da CCI no Geplanes.....	96
Figura 15 - Relatório Mapa de Competências da CCI no Geplanes.....	97
Figura 16 - Relatório Pendência no Cadastro da CCI no Geplanes.	98
Figura 17 - Relatório Painel de Controle da CCI no Geplanes.	99
Figura 18 - Faróis no Geplanes.....	99
Figura 19 - Relatório detalhamento do Painel de Controle da CCI no Geplanes.....	100
Figura 20 - Desmembramento de indicadores do Painel de Controle da CCI no Geplanes...	100
Figura 21 - Apresentação de Resultados da CCI no Geplanes.....	101
Figura 22 - Gráfico de Acompanhamento de Resultados da CCI no Geplanes.	102
Figura 23 - Gráfico de Acompanhamento de Resultados da CCI no Geplanes.	103
Figura 24 - Relatório de Desempenho da CCI no Geplanes.....	104
Figura 25 - Relatório de Desempenho da CCI no Geplanes.....	105
Figura 26 - Relatório de Desempenho da CCI no Geplanes.....	106
Figura 27 - Relatório de Desempenho da CCI no Geplanes.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz SWOT da CCI.	58
Quadro 2 - Mapa Estratégico da CCI.	61
Quadro 3 - Perspectivas da CCI.	62
Quadro 4 - Monitoramento de Desempenho.	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grau de universalização das ações de treinamento a servidores.	65
Tabela 2 - Grau de universalização das ações de treinamento a servidores.	66
Tabela 3 - Grau de universalização das ações de treinamento a servidores.	66
Tabela 4 - Pareceres publicados.	67
Tabela 5 - Orientações publicadas.	67
Tabela 6 - Orientações publicadas.	67
Tabela 7 - Implementação de iniciativas inovadoras da área de controle.	68
Tabela 8 - Reconhecimento da Instituição.	68
Tabela 9 - Clima organizacional e valorização funcional.	69
Tabela 10 - Clima organizacional e valorização funcional.	70
Tabela 11 - Participação dos servidores em atividades de melhoria da gestão.	70
Tabela 12 - Participação dos servidores em atividades de melhoria da gestão.	71
Tabela 13 - Rotinas derivadas de sugestões dos servidores.	71
Tabela 14 - Satisfação com os serviços de TI.	72
Tabela 15 - Satisfação com os serviços de TI.	72
Tabela 16 - Utilização da intranet e internet.	73
Tabela 17 - Utilização da intranet e internet.	74
Tabela 18 - Utilização da intranet e internet.	74
Tabela 19 - Utilização da intranet e internet.	75
Tabela 20 - Utilização da intranet e internet.	75
Tabela 21 - Comunicação intraorganizacional.	76
Tabela 22 - Integração das atividades de controle.	77
Tabela 23 - Integração das atividades de controle.	77
Tabela 24 - Integração das atividades de controle.	78
Tabela 25 - Integração das atividades de controle.	78
Tabela 26 - Integração das atividades de controle.	79
Tabela 27 - Integração das atividades de controle.	79
Tabela 28 - Grau de atendimento às demandas da instituição.	80
Tabela 29 - Tempo médio de apreciação conclusiva dos trabalhos de auditoria.	80
Tabela 30 - Completude na apreciação das matérias.	81

Tabela 31 - Tempestividade na realização das atividades.....	81
Tabela 32 - Nível de atendimento aos prazos do TCU.....	82
Tabela 33 - Nível de atendimento aos prazos do TCU.....	82
Tabela 34 - Economia de insumos.....	83
Tabela 35 - Economia de insumos.....	83
Tabela 36 - Economia de insumos.....	84
Tabela 37 - Aderência às normas de gestão sustentável.....	84
Tabela 38 - Grau de atendimento das recomendações propostas.....	85
Tabela 39 - Percentual de realização de auditorias.....	86
Tabela 40 - Satisfação com a qualidade do atendimento (telefone, e-mail, fale conosco).....	87
Tabela 41 - Atividades mais sensíveis a riscos.....	87
Tabela 42 - Atividades mais sensíveis a riscos.....	88
Tabela 43 - Fiscalização.....	88
Tabela 44 - Economias geradas em função de aperfeiçoamentos nos processos.....	89
Tabela 45 - Percentual de abrangência do orçamento destinado ao IFTM.....	89
Tabela 46 - Alcance da fiscalização.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BSC — *Balanced Scorecard*
- CCI — Coordenação de Controle Interno do IFTM Campus Paracatu
- IFTM — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
- PDI — Plano de Desenvolvimento Institucional
- PE — Planejamento Estratégico
- TI — Tecnologia da Informação
- SWOT — *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- AUDINs – Auditorias Internas

1. INTRODUÇÃO

Devido aos atuais obstáculos referentes à gestão nas organizações públicas, que abrange desde a escassez de recursos à rigidez da estrutura administrativa, associada à gestão de instituições de ensino públicas, o propósito do presente estudo é o de implementar o Planejamento Estratégico da Coordenação de Controle Interno do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – *Campus* Paracatu com o apoio de ferramentas gerenciais.

Entre 2003 e 2010 foram instaladas mais de 200 escolas profissionais e tecnológicas com um modelo institucional inovador. Os institutos federais surgem como autarquias, afirmando a educação como política pública e se assumindo como agentes estratégicos. A gestão dos IFES é autônoma e o novo modelo de gestão deve ser concebido no consenso da comunidade (PACHECO, 2011).

O crescimento da rede técnica de educação e o grande volume de recursos movimentados para tal vêm intensificar os controles internos e externos e os trabalhos de auditoria a fim de assessorar no alcance das metas e dar confiabilidade aos serviços prestados. O Planejamento Estratégico (PE), portanto é uma maneira de se preparar para as novas exigências da gestão, alinhadas aos critérios de excelência mediante a gama de conhecimentos e tecnologias existentes.

Desenvolvido pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton, da *Harvard Business School*, a partir de 1990, junto ao Instituto Nolan-Norton, grupo de estudo formado por acadêmicos e executivos de empresas, o *BSC* é a ferramenta adequada a ser adotada por ser um modelo gerencial utilizado em diversas organizações, principalmente as privadas, uma vez que por meio de indicadores, tanto financeiros como não financeiros e sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento estabelece objetivos a serem alcançados traduzindo a visão corporativa da empresa na busca por sua eficácia. É importante esclarecer que o *BSC* permite a adequação das estratégias de organizações públicas, porém com mais ênfase nos clientes e funcionários quando da definição de seus objetivos específicos e indicadores.

Em pesquisas realizadas em *sites* de busca, foi possível detectar que no Brasil, existem registradas diversas experiências em organizações públicas sobre a utilização do *BSC*, destacam-se entre os anos 2000 e 2015, os casos: Confederação Nacional das Indústrias (CNI), Empresa Brasileira de Agricultura e Pecuária (EMBRAPA), Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e Tribunal de Contas da União (TCU).

Utilizando as palavras chaves “*bsc* em instituições públicas” foi possível verificar em *site* de busca acadêmica um significativo aumento nas publicações de artigos sobre o tema. Entre os anos 2000 e 2017 obtivemos aproximadamente 6.030 resultados encontrados, onde aproximadamente 1.000 estão entre os anos 2000 a 2008 e aproximadamente 5.000 entre os anos de 2009 a 2017. A dissertação de Pimenta (2000) analisa a metodologia de implementação da gestão pela qualidade total na Administração Pública à luz da gestão contemporânea. Já o trabalho de Blonski, Coelho Prates, Costa e Vizeu (2017) traz abordagens sobre o surgimento e preceitos da Nova Administração Pública e a adoção de modelos de gestão anteriormente utilizados somente por empresas capitalistas, onde apontam o *Balanced Scorecard* como ferramenta mais notória, auxiliando na formulação e implementação da estratégia.

Diante da implementação do planejamento estratégico, o monitoramento torna-se uma atividade gerencial, que se realiza durante o período de execução e operação do plano, essencial para que os dirigentes da organização tenham conhecimento sobre a forma como está desenvolvendo o processo e, por intermédio do qual, podem apreciar o resultado das ações e ajustá-las sempre que necessário. Trata-se de um exame contínuo efetuado pela administração, em todos os níveis hierárquicos da organização, com a finalidade de se observar como estão evoluindo cada uma das ações/tarefas/etapas previstas no planejamento. Este monitoramento exige a montagem de um sistema de informações gerenciais relevantes e oportunas para o processo decisório da organização, transformando informações primárias em indicadores do andamento do processo de implementação do plano. Além do monitoramento, o plano estratégico deve ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização. Portanto, por sua vez, implicam a necessidade de um modelo de administração gerencial orientado pelos objetivos das políticas públicas e que consubstancie os princípios da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações. Embora algumas questões possam ser respondidas no próprio processo de monitoramento, a avaliação permite uma discussão mais ampla e diversificada das alternativas para alcance dos objetivos fixados, incorporando à discussão as variáveis fora da governabilidade da organização (ENAP, 2014).

O papel da tecnologia da informação (TI), tanto para coletar as informações quanto para seu acompanhamento e monitoração é essencial nesse cenário. Na coleta de informações os sistemas de medição automáticos devem ser preferidos em detrimento dos manuais, com

isso aproveitando e adequando os diferentes sistemas e fontes de dados já existentes, para a alimentação dinâmica do *Scorecard* (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

O problema de pesquisa abordado nesse estudo é a dificuldade de levantamento, acompanhamento e medição de indicadores de desempenho organizacionais no setor público, ou seja, a ausência de um planejamento estratégico para a Coordenação de Controle Interno (CCI) do IFTM Paracatu, tornando-a incapaz de um maior conhecimento e avaliação de seus processos e pessoas, da tomada de decisões e de manter um ciclo contínuo de planejamento. Em resumo, indicadores de desempenho cujos parâmetros de referência sejam medir a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos. O uso de ferramentas gerenciais apoia o sistema de gestão empresarial.

A ferramenta *BSC* tende a levar a uma criação de indicadores de desempenho, se tornando ferramenta de comunicação e promoção geral, com a estratégia da corporação, decompondo a estratégia de uma maneira lógica, em perspectivas do negócio. A ferramenta *SWOT* analisa o cenário, ou seja, o ambiente interno e externo servindo de base para o planejamento estratégico. O software *Geplanes* é um software de gestão estratégica criado sob a perspectiva do *BSC*. *Neste extenso contexto, podem o BSC, a análise Swot e o software Geplanes serem utilizados como instrumentos gerenciais válidos para a construção do planejamento estratégico de uma unidade de auditoria? Sendo estes válidos, quais as adaptações são necessárias para a aplicação dos instrumentos à realidade?*

1.1 - Objetivos

1.1.2 - Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é configurar uma proposta de planejamento estratégico para a Coordenação de Controle Interno do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – *Campus* Paracatu utilizando ferramentas gerenciais, sendo elas: a metodologia do *balanced scorecard*, a matriz *swot* e o *software* estratégico *Geplanes*.

1.1.3 - Objetivos Específicos

- i. Análise teórica dos estudos mais significativos já realizados no contexto, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* no Setor Público e o *Software* Público – *Geplanes*;

- ii. Identificar a estrutura, atividades e funcionalidades da CCI;
- iii. Construir o Planejamento Estratégico da CCI em acordo com a metodologia do *BSC*;
- iv. Implementar e operacionalizar a estratégia desenvolvida por meio do *software* estratégico;
- v. Analisar e refletir sobre os resultados visando à identificação de melhorias cabíveis na gestão do setor.

1.2 - Justificativa

Os IFES são dotados de personalidade e cultura próprias e para atendimento das demandas há um crescente movimento denominado Nova Gestão Pública, onde se pretende melhorar o atendimento aos cidadãos e gerir de forma eficiente os recursos. Portanto, o tema estabelecido se justifica pela relevância do planejamento estratégico para as organizações e pelas contribuições que as ferramentas gerenciais trazem para a medição da gestão pública com a possibilidade de converter a estratégia em metas tangíveis.

As auditorias internas são o conjunto de procedimentos para avaliação de controles internos de uma organização, verificando a qualidade dos registros e a sua segurança, refere-se a um controle administrativo, do qual a função é avaliar a eficiência e eficácia de outros controles. Antunes (2009) cita que com a criação da Secretaria do Tesouro Nacional, em 1986, é que foi registrado avanço significativo nas auditorias, que passam a focar também nos resultados decorrentes dos programas de governo e não somente no orçamento e que a Lei n. 10.180 de 06/02/2001 segregou as atividades de contabilidade pública e controle interno com o estabelecimento de sistemas específicos. Portanto, o fato de o Controle Interno ter uma história recente no setor público brasileiro e na medida em que o papel deste vem se consolidando nas organizações e ampliando sua atuação estratégica, aumenta também a demanda por resultados. Assim, obter de forma clara os indicadores-chave dos processos fundamentais e avaliar o impacto dos trabalhos da auditoria torna-se obrigatório. É clara a dificuldade de levantar, operacionalizar e medir os indicadores conceituais da Avaliação de Desempenho que demonstrarão maior transparência e também a avaliação de resultados que possam sugerir medidas para reforçar a intervenção pública, influenciando o comportamento na direção desejada e a medição da gestão.

O planejamento estratégico em unidades de auditorias internas públicas intenciona o desenvolvimento e a efetiva contribuição dessas para com a gestão. Algumas Auditorias Internas (AUDINs) já estão estabelecendo seus próprios planejamentos estratégicos, são exemplos: AUDIN da Unipampa (2014), AUDIN do MPU (2016) e a Controladoria de

Controle Interno do TER – MA (2014). Os resultados sobre a utilização do *BSC* em unidades de auditoria interna ainda são pouco divulgados, concentrando-se, na esfera privada.

É importante ressaltar que existem inúmeros estudos que versa sobre o processo de formulação da estratégia, enquanto que estudos e pesquisas relacionadas à execução da estratégia ainda são escassos. Mintzberg (1973); Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000); Huffman (2001); Whittington (2002) e Farjoun (2002) são exemplos de autores que discutiram sobre o conceito da estratégia e o processo de planejamento estratégico propondo modelos, ideias ou criticando modelos já existentes. Dessa forma, identificar os problemas, desafios e aprendizado sobre a implementação do *BSC* em setor distinto permite aprofundar o entendimento e as eventuais adequações da metodologia para o setor público, agregado com as ferramentas gerenciais *SWOT* e o *software* estratégico.

O presente estudo espera proporcionar relevante melhoria na gestão administrativa da Coordenação de Controle Interno do IFTM Paracatu que conseqüentemente, se traduzirá no alcance pleno de sua missão que consiste em assessorar a gestão, através do exame dos controles internos, das informações e registros, da observância quanto às políticas públicas e ao cumprimento das leis, normas e regulamentos com o objetivo de alcançar o atendimento dos programas, planos e metas do IFTM Paracatu. Este trabalho também terá a finalidade de contribuir na decisão de gestores de utilizar ou não as técnicas neste adotadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – A Administração Pública

A Administração Pública designa o conjunto de funções para organizar a administração do Estado em todas as suas instâncias, funções essas regidas por um sistema de normas. Estabelecer um curso de ação na tentativa de promover a direção dos recursos internos conciliando com as políticas e as influências externas é a principal vantagem do planejamento (SORV; WEISCH, 1964).

A Administração Pública é uma ação contínua onde o gestor baseia-se em um máximo de saberes a fim de concretizar ações (AKTOUF, 1996). Na segunda metade do século XX surge a Nova Administração Pública (NAP) na tentativa dos governos de sanar incapacidades em determinados setores da economia. A NAP é um modelo voltado para a eficiência, eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados, seu contexto baseia-se nos princípios da descentralização, horizontalização e ênfase nos cidadãos e resultados. O impacto dessas mudanças força o Estado a buscar a eficiência para utilizar melhor os recursos públicos.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 2000) que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal também é um marco governamental no interesse de regular as contas públicas e pressupõe o cumprimento de metas e limites acerca das receitas. O equilíbrio das contas públicas estabelece um novo padrão de conduta aos gestores oriundos das alterações do panorama nacional.

Em 29 de dezembro de 2008, 31 centros federais de educação tecnológica (Cefets), 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, 07 escolas técnicas federais e 08 escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Entre 2003 e 2010 foram entregues 214 novas unidades da Rede Federal. Os institutos federais, autarquias criadas com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar foram criados na concepção de uma “nova institucionalidade” na busca da formação de técnicos para o mercado de trabalho. Porém, o estudo de Amorim (2013) aponta que os gestores destes possuem problemas com a infraestrutura, de formação e de condições de trabalho, além de enfrentar muita dificuldade de se organizar.

A Administração Pública foi, durante muito tempo, mais de 50 anos, norteadada pela ideologia de Max Weber, nos quais as organizações formais devem se basear em leis racionais

e adequadas aos objetivos comuns, ou seja, agir de acordo com os seus próprios interesses. Segundo ele, a burocracia é a organização eficiente por excelência, porém a fragilidade desta ideologia está na estaticidade, na resistência às mudanças imposta pela hierarquia e o desencorajamento à inovação imposta pelas normas e procedimentos (SILVA, 2015).

A Teoria da Contingência surgida na década de 1960 trouxe uma nova complexidade à Administração Pública, onde a concepção se baseava em identificar fatores que influenciavam o projeto organizacional, já que nem toda forma de organizar era considerada mais eficiente e também não se visualizava somente um caminho para tal. A visão era de que a organização era um sistema aberto. Portanto, na proporção em que se realiza um planejamento em organizações públicas emprega-se técnicas gerenciais para lidar com as mudanças do ambiente político (externo) e do ambiente administrativo (interno) na busca de melhorar a produtividade, possibilitando melhorias de impacto na administração e nos programas (SILVA, 2015).

O Decreto nº 5.773 de 2006 dispõe sobre a regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior no sistema federal de ensino, definindo um documento obrigatório denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que deve apresentar itens como: missão, objetivos, metas, projeto pedagógico, cronograma de implantação e desenvolvimento de cursos, organização administrativa, infraestrutura, entre outros. O PDI é o planejamento estratégico da organização norteador da gestão.

Com as mudanças ocorridas na Administração Pública, o planejamento estratégico no âmbito das instituições públicas tornou-se instrumento de gestão substancial devido ao atendimento do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Responsabilidade Fiscal e do controle externo, instrumentos legais que corroboram com o planejamento.

2.2 Conceitos de Planejamento Estratégico

Kotler (2006) propõe que o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Sendo que a direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais. Este conclui que o Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

Uma grande dificuldade das empresas é a conceituação do planejamento estratégico, sua amplitude e abrangência. Drucker (1999) conceitua primeiramente em sua obra o que não é planejamento estratégico. Segundo ele, planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas, quantificar não é planejar, ele se faz necessário justamente por não ter a capacidade de se prever, opera com o que há de futuro nas decisões presentes e a essencialidade de que os riscos assumidos sejam riscos corretos. Conclui que Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

A definição de planejamento está relacionada com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Este, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais, é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos derivados do planejamento estratégico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Nessa perspectiva, cabe ao planejamento estratégico (PE) proporcionar o envolvimento da organização como um todo, estabelecendo a direção a ser seguida e promovendo uma sinergia entre as ações dos diversos indivíduos envolvidos e de todos os interesses que compõem as organizações, além de buscar promover a inclusão da organização no espaço/setor em que ela está atuando.

Nesse sentido, a identificação da missão e da visão da organização configura-se como um dos primeiros passos do processo de planejamento estratégico e da consequente entrega de valor do serviço/produto ao cliente. A missão e a visão é que evidenciam, tanto para funcionários como para a sociedade, as diretrizes e os caminhos que serão seguidos pela organização. Corroborando esta perspectiva a visão de Churchill e Peter (2003), segundo a qual a construção do planejamento depende essencialmente de a empresa ter conhecimento da sua missão, o que, na concepção dos autores, é o seu propósito, a sua razão de ser. Nesta mesma direção, Oliveira, Picinatto e Vieira (2005) acreditam que se a empresa não souber identificar quais são seus objetivos, poderá vir a desaparecer, uma vez que a concorrência passa a ser uma arma desafiadora para qualquer organização mal planejada. A utilização do PE posicionaria estas empresas perante o mercado antecipando problemas a fim de evitá-los.

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico deve ter como principais resultados o direcionamento das ações para alcançar os objetivos estabelecidos, a compreensão da missão, da visão, dos valores e das metas da organização por todos os seus funcionários, bem como estabelecer uma agenda de trabalho que permita determinar as prioridades e coordenar os planos de ação.

A missão norteia e motiva os funcionários a trabalharem de forma coerente com os objetivos e metas da empresa. Para a sua formulação, a organização deve saber claramente qual é o seu escopo, quem é o seu cliente, o que tem valor para esse cliente e qual será ou como deveria ser o seu negócio.

A visão de futuro define o que a organização pretende realizar daqui a alguns anos. Ela representa as aspirações da organização e delinea o quadro futuro que se quer atingir dentro de um período mais longo de tempo. De acordo com Niven (2003), a visão provê, a quem a lê, a ideia concreta de como a organização deseja ser, ou como ela deseja ser vista pela sociedade no seu futuro. Em consonância com a posição de Kotler (2006), Niven (2003) acredita que a visão deve estar de acordo com a missão da organização para, assim, impulsionar o trabalho de todas as áreas em direção à construção desse potencial negócio. Esta perspectiva também é compartilhada por Kaplan e Norton (2004), que definem a visão como a ferramenta que aponta ao mercado e à sociedade, de forma clara, as metas de médio e longo prazo e como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Para que a missão e a visão sejam cumpridas, a organização opera ancorada em determinados valores, estando eles definidos de maneira formal ou não. Os valores dão personalidade à empresa, indicando o que é considerado importante na gestão de recursos e processos. São ideias básicas em torno das quais se fundamenta a organização e representam as convicções predominantes, as crenças principais e tudo aquilo em que as pessoas da organização acreditam.

Os valores permeiam todas as atividades desenvolvidas pela instituição, bem como as relações com os clientes e com a sociedade. Os valores são elementos motivadores que direcionam as ações dos funcionários na organização, contribuindo para a unidade e a coesão do trabalho. Eles sinalizam o que se busca, em termos de padrão de comportamento de toda a equipe de colaboradores, no intuito de se atingir a excelência. Nessa perspectiva, segundo Niven (2003), os valores são os princípios que conduzem a organização, demonstrados pelo comportamento dos funcionários no seu dia a dia, e que determinam a forma como a instituição espera que todos que trabalhem ali se comportem no alcance dos objetivos organizacionais.

Com a definição adequada de sua missão, valores essenciais e visão, a organização pode identificar com maior exatidão seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e os desafios que deverão surgir e precisa, então, formular sua estratégia, ou seja, como ela pretende alcançar o sucesso previsto em sua visão.

2.3 - Balanced Scorecard

A técnica *Balanced Scorecard* (BSC) foi idealizada no início dos anos 1990, com alicerce em uma pesquisa produzida com muitas empresas, pelo professor Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, e por David Norton, consultor da área em Boston. A atribuição da pesquisa era demonstrar que a mensuração da atuação empresarial focada na contabilidade financeira era um meio muito ultrapassado e era excessivamente limitado para aferir e gerenciar os ativos intangíveis (LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004; PINTO, 2005).

Em 1992, Kaplan e Norton publicaram o primeiro texto sobre a sistemática do BSC, alcunhado “*Balanced Scorecard*: indicadores que impulsionam o desempenho” na Harvard Business Review. O termo “*Balanced Scorecard*”, assim sendo, teve sua primeira apresentação e foi usado como uma proposta de mensuração estruturada que complementa a abordagem tradicional de análise de resultado, agregando os indicadores financeiros com (1) indicadores representativos dos processos internos, (2) do relacionamento entre empresa e cliente e (3) da competência da administração no que se alude ao aprendizado e ao desenvolvimento (KAPLAN; NORTON, 1992).

Algumas organizações começaram a utilizar o *Balanced Scorecard* logo no início da década de 1990, tendo obtidos resultados imediatos que demonstravam a capacidade desta nova ferramenta. Logo se constatou que o BSC, além da sua utilização básica no complemento de indicadores financeiros, constituía um elemento essencial para comunicar e avaliar a estratégia em todos os níveis da organização. A segunda fase do *Balanced Scorecard* é identificada neste momento, quando a ferramenta passa a ser tratada como um sistema gerencial estratégico capaz de alinhar o “*chão de fábrica*” ao topo da empresa, no intuito de enfrentar os reais desafios na busca da sobrevivência, sucesso e crescimento dentro do contexto competitivo do mercado (GALINDO, 2005; PINTO, 2005).

Segundo Ramos (2006), o desenvolvimento da utilização do *Balanced Scorecard* em várias empresas fez com que surgissem inovações importantes por meio da incorporação de novas técnicas ao processo, tais como a tradução da visão, a comunicação da estratégia a todos os setores da organização, a conexão entre objetivos de longo prazo e os de curto prazo, o planejamento das ações, o *feedback* e o aprendizado, conforme visualizado na Figura 1.

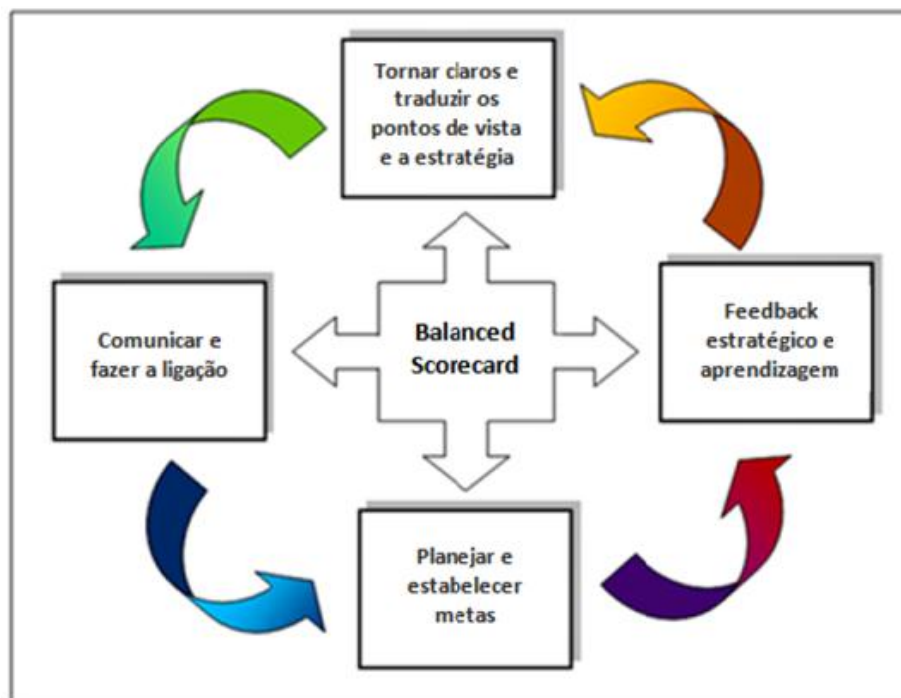


Figura 1 - Os processos de *Balanced Scorecard*.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Similarmente ao planejamento estratégico, o processo de criação do *Balanced Scorecard* tem seu início com a definição da missão e da visão da organização, para, posteriormente, levando em consideração seus valores, avaliar quais seriam as melhores estratégias para atingir os objetivos enunciados em cada uma das perspectivas que construam esta ferramenta.

Desse modo, o *Balanced Scorecard* tenta desenhar a visão, a missão e a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, sob a ótica de perspectivas distintas, que correspondem a vetores ou dimensões, cuja união, por conseguinte, dá forma à metodologia. Kaplan e Norton (1997) delimitaram quatro perspectivas básicas para o *BSC*. São elas:

- a) perspectiva financeira: apresentam resultados financeiros e apontam as ações que precisam ser tomadas em relação as demais perspectivas para se alcançar o desempenho econômico. Averigua se a estratégia da empresa, sua implementação e andamento estão alinhados aos resultados;
- b) perspectiva dos clientes: permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a essa perspectiva. Deve-se utilizar um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e suas potencialidades. Apontar os fatores que são primordiais na captação de clientes, segmentados em categorias como: tempo, qualidade, desempenho e serviço;
- c) perspectiva dos processos internos: procura analisar os processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para aumentar o nível interno de qualidade, valorizando as necessidades para o

atendimento dos objetivos financeiros e a satisfação dos clientes. Quais os fatores que atraem, mantêm e valorizam os clientes. O *BSC* se difere, pois tenta localizar processos totalmente novos em que a instituição deve atingir a excelência, quando a maioria dos outros instrumentos de medição de desempenho mira nos processos já existentes;

- d) perspectiva do aprendizado e crescimento: oferece a infraestrutura que possibilita a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Estipula as potencialidades e a amplitude que a administração necessita ter para elaborar processos internos capazes de formar valor aos clientes, além de conceder a difusão de competência implícitas e explícitas, com finalidade de aperfeiçoar o uso dos recursos.

Conforme Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico adiciona uma segunda categoria de particularidades ao *BSC*, na medida em que desenha a ação temporal da estratégia e igualmente acrescenta um grau de detalhe que beneficia a compreensão e o foco, ao mesmo tempo representa as metas em indicadores e objetivos.

Dentre os elementos que compõem a construção do *Balanced Scorecard*, a definição dos indicadores é outro passo importante, assim como a estruturação do mapa estratégico. Os indicadores do *BSC* devem mensurar o que se pretende alcançar com o objetivo estabelecido e podem ser divididos em duas espécies: os relacionados com os resultados (perspectiva financeira e dos clientes) e os que determinam os resultados (perspectiva dos processos internos, e de aprendizagem e crescimento). Estes indicadores auxiliam na compreensão detalhada das relações de causa-efeito, descrevem a estratégia e contribuem para o alinhamento entre objetivos, metas e as iniciativas de ação (ANTÓNIO; RODRIGUES, 2006).

O *Balanced Scorecard* utiliza tanto indicadores financeiros quanto não financeiros, de acordo com o mencionado anteriormente. Por esta razão, quando se decide pela aplicação desta metodologia em uma organização, é importante optar pela seleção de um conjunto de indicadores, de forma a conseguir o balanceamento entre eles e, dessa forma, construir uma estratégia equilibrada.

2.3.1 - Processo de Implementação do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1997) afirmam que “a introdução de um novo sistema gerencial baseado no *Balanced Scorecard* precisa vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudança”.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) as empresas iniciam a construção de *scorecards* por vários motivos, sendo os principais mobilizar a estrutura da organização em

novas direções estratégicas e orientar partes isoladas do processo gerencial. A experiência dos autores aponta que os executivos optam pelo uso do *BSC* a fim de responderem finalidades estratégicas específicas. Entretanto, Kaplan e Norton (1997) evidenciam que “em nenhuma das empresas o *Balanced Scorecard* continua focalizado apenas nesse propósito inicial. Pelo contrário; a primeira aplicação parece dar origem a um processo de mudanças que vai muito além do objetivo primeiro de elaboração do *scorecard*”.

Para Oliveira et al. (2004) o processo de implementação do *scorecard* está dividido em dez etapas:

1. definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia;
2. estabelecer e confirmar a visão da companhia;
3. estabelecer as perspectivas;
4. traduzir a visão conforme cada perspectiva e assim formular os objetivos estratégicos gerais;
5. identificar os fatores críticos de sucesso para a empresa;
6. desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio entre toda a organização;
7. estabelecer um *scorecard* abrangente, comunicar e informar de modo a obter a participação de todos;
8. desmembrar do *scorecard* e medidas por unidade organizacional, respeitando cada nível hierárquico;
9. formular as metas ; e
10. desenvolver um plano de ação.

Um importante foco do *BSC* está no planejamento estratégico, e assim o sucesso de sua implementação depende muito da elaboração do mapa estratégico. Kaplan e Norton (2004) definem “o mapa estratégico como apresentação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para escrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos”.

De outro modo, Kaplan e Norton (1997) definem as etapas de implementação do *Balanced Scorecard* em quatro etapas:

- 1ª etapa: Definição da arquitetura dos indicadores – seleciona-se a unidade organizacional ideal. Identificam-se as relações entre a unidade de negócio e a corporação.
- 2ª etapa: O consenso em relação aos objetivos estratégicos – primeira série de entrevistas e registro dos objetivos estratégicos e ideias sobre as medidas do *BSC*. Síntese da entrevista e lista de objetivos nas quatro perspectivas. Geração de consenso em relação ao *scorecard*. Identificação de três ou quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva e uma lista de indicadores potenciais por objetivo. Criação do mapa estratégico.
- 3ª etapa: Escolha e elaboração dos indicadores – objetivos principais, refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar o(s) indicador (es) que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para torná-las acessíveis e identificar as reações críticas entre os indicadores das perspectivas do *scorecard*. A intenção é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Começo da elaboração do plano de implementação.
- 4ª etapa: Elaboração do plano de implementação – desenvolvimento do plano de implementação para o *scorecard*. Deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *BSC* a toda organização. Em uma reunião a equipe executiva deve chegar a um acordo quanto ao programa de implementação que tem como objetivos comunicar o *BSC* aos funcionários, integrar o *scorecard* à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*.

A Figura 2 demonstra um cronograma que tipicamente é utilizado para a implementação do *BSC*:

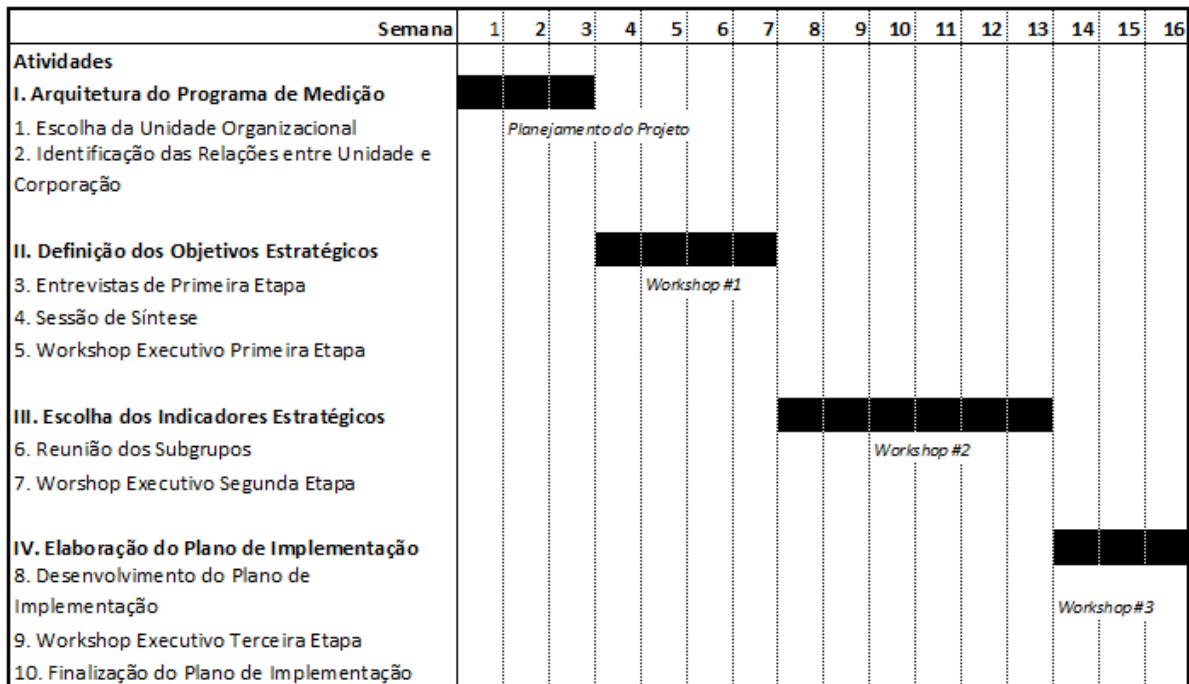


Figura 2 - Cronograma Típico do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Em suma, implementar o *BSC* exige consenso, comunicação, liderança, foco, objetivos definidos, planejamento estratégico bem elaborado, de modo, a trazer benefícios a organização principalmente por servir como um sistema de aprendizado estratégico, onde através dos indicadores de desempenho monitorados pode-se verificar causas e efeito, e assim, adaptar-se as situações adversas. Além de se preocupar com as medidas financeiras, o *BSC* permite melhorar o foco da empresa, com um planejamento a longo prazo, porém com benefícios também, a curto prazo.

2.4 - *Balanced Scorecard* no Setor Público

A Administração Pública está continuamente adiante de responsabilidades e imposições complexas e de desafios cada vez maiores, cujo quais são decorrentes das metas e dos objetivos a serem atingidos, muitas vezes contraditórios: a título de exemplo, aumentar o número e a qualidade dos serviços prestados e, simultaneamente, aumentar a eficiência. Estas organizações se deparam com a necessidade velada de criar mecanismos e modelos eficazes para medir, avaliar e gerir o seu desempenho (PINTO, 2005; GHELMAN; COSTA, 2006).

Nesta situação, as organizações do setor público não estiveram absortas ao sucesso dos resultados alcançados com a implementação do *Balanced Scorecard*, independentemente de esta ferramenta ter sido criada e desenvolvida para aplicação nas empresas do setor privado,

como citado anteriormente. Perante as necessidades de modernizar a gestão e construir um planejamento estratégico efetivo, a Administração Pública notou apressadamente que o BSC continuava a se delinear como um ativo instrumento de gestão para comunicar, implementar e avaliar o andamento da estratégia em segmentos adiante da fronteira do setor privado (PINTO, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (2000), o uso do BSC em organizações públicas se revelou com a experiência da cidade norte-americana de Charlotte, na Carolina do Norte, no início da década de 1990, a qual passou a dirigir-se pela estratégia de criação de valor ao “cidadão-cliente”. A partir daí a admissão do *Balanced Scorecard* vem aumentando frequentemente como uma maneira de se estipular foco, prioridade, racionalização e eficiência dos programas estratégicos de governo. Desse modo, o BSC sustenta-se como um modelo de gestão proveitosa para a prática pública, especificamente por conseguir adquirir um ligamento entre a declaração da missão e da estratégia e as atitudes de desempenho da operacionalização da organização.

O BSC do mesmo modo apoia uma alternância de foco da coordenação de programas e concepções para os resultados que se deseja atingir a partir destas ações. Em vista disso, possibilita-se o alinhamento das iniciativas da organização, de departamentos e das pessoas, de modo a corroborar com a performance uns dos outros e, por efeito, adquirir um desempenho conjunto bem mais adequado.

Os criadores da ferramenta, Kaplan e Norton (1997), afirmam que, na Administração Pública, o *Balanced Scorecard* potencializa a razão principal da sua existência (servir à população/clientes e não apenas controlar os gastos orçamentais) e permite a comunicação, aos funcionários e à sociedade, dos resultados e dos indutores de atuação que permitirão alcançar os objetivos estratégicos.

Enquanto o setor privado segue a racionalidade gerencial, utilizando-se de teorias e métodos para a regulação do trabalho humano, valendo-se de recursos para aproximá-lo a uma máquina e visando o lucro, a esfera pública busca prestar serviços à coletividade, conciliando gestão, formalismo legal e responsabilidade social. O *Balanced Scorecard* (Figura3) aplicado em organizações públicas deve adaptar suas perspectivas, para que estas especificidades e preceitos inerentes ao setor público sejam preservados.



Figura 3 - Modelo do BSB para o Setor Público.

Fonte: Kaplan e Norton (2000).

Em 2003, Galas e Forte (2004) realizaram uma pesquisa em instituição governamental, a Embrapa, com o objetivo de identificar fatores que interfeririam na implantação de um modelo de gestão baseado no *BSC* e concluíram que a metade das unidades pesquisadas formularam o modelo, mas não implantaram, um dos fatores identificados como empecilho foi a falta de cultura de gestão estratégica no quadro gerencial.

Muscat, Biazzi e Miguel (2007) desenvolveram estudo sobre a formulação e implementação da estratégia utilizando o *BSC* em uma instituição pública brasileira do setor educacional e foi constatado diferenças em relação à aplicação tradicional do *BSC* no setor privado, além da dificuldade de envolver funcionários, desdobramento das estratégias e medição dos indicadores. O estudo indicou a necessidade de mudança cultural na organização e a dificuldade de gestão de forma integrada.

Araújo e Gonçalves (2011) discorreram sobre alguns modelos adotados para a formulação e implementação do Planejamento Estratégico, onde, no âmbito das instituições públicas, os modelos preferidos foram o Método do Grumbach, Balanced Scorecard (*BSC*) e o Gerenciamento pelas Diretrizes. O estudo verificou lacunas entre a fase de formulação e implementação, no que tange ao conteúdo do plano estratégico sua elaboração é feita de forma participativa, contando com o apoio de consultorias e geralmente embasando em planos estratégicos de outras instituições.

Portanto, apesar das dificuldades levantadas nos estudos, para a construção do *BSC* em instituições públicas, a Figura 4 consegue exemplificar as interrogativas para se delimitar as perspectivas adotadas, onde é essencial definir os clientes e o valor para este mantendo o

controle sobre os custos, ou seja, os limites orçamentários e em quais processos deve se concentrar a excelência, sempre alinhados com as metas de crescimento organizacional.



Figura 4 - BSC adaptado para o Setor Público.

Fonte: Kaplan e Norton (2000).

2.4.1 - Perspectiva Financeira

Na Administração Pública, o aspecto financeiro se refere, basicamente, ao orçamento, o qual se configura como um fator limitador das ações de governo. Dessa maneira, sem uma boa execução orçamentária, dificilmente um órgão público conseguirá obter recursos para a aquisição de máquinas e equipamentos, para a manutenção da sua infraestrutura (água, luz, telefone, pagamento de contratos, etc.) e para a qualificação de seus funcionários. Por isso, a perspectiva financeira, ao ser colocada na base do *BSC*, permite um melhor funcionamento da organização. Logo, um bom desempenho dos objetivos financeiros impacta positivamente nas outras perspectivas (GHELMAN, 2006).

Não obstante, a perspectiva financeira, segundo Níven (2003), permanece exercendo um papel importante na estrutura do *Balanced Scorecard*, visto que é basilar medir a eficiência e a criação de valor ao menor custo possível. Determinar os custos das várias

atividades e dos diferentes produtos e serviços é essencial e pode influenciar a forma de financiamento das instituições públicas.

2.4.2 - Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Kaplan e Norton (2004) afirmam que, na perspectiva do aprendizado e do crescimento, estão contemplados os funcionários (pessoas) e o aperfeiçoamento da gestão interna por meio da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais. Nesse sentido, no setor público, a perspectiva aprendizado e crescimento é ainda mais decisiva, se comparada à iniciativa privada, pois há um engessamento na gestão de pessoal. No intuito de se evitar práticas patrimonialistas, é terminantemente proibido contratar funcionários sem concurso público. Por esta razão, mesmo que uma autarquia, fundação ou órgão da Administração Pública necessite de um profissional com um determinado perfil, ele só poderá ser contratado mediante aprovação em concurso público (GHELMAN; COSTA, 2006).

Somado a este aspecto, é comum a remuneração de servidores públicos altamente especializados e capacitados estarem muito defasada em relação ao mercado, o que torna a retenção dos mesmos, apesar da estabilidade que a Administração Pública proporciona, uma tarefa bastante difícil. Além disso, para Ghelman e Costa (2006), a política de remuneração do serviço público não diferencia o servidor que exerce com excelência as suas funções, em detrimento de servidor que desempenha de forma ineficiente o seu papel e não alcança o resultado esperado. Para tentar contornar as limitações na gestão de recursos humanos na esfera pública, deve existir um esforço em treinamento, no intuito de aumentar a qualificação dos funcionários, os quais passarão a ter maior capacidade de promover mudanças significativas em tecnologia, métodos e processos que acarretarão uma melhora dos produtos e serviços ofertados pela organização.

2.4.3 - Perspectiva dos Processos Internos

O aperfeiçoamento na execução dos processos internos promove um impacto positivo e significativo nos resultados institucionais, o que contribui para o alinhamento da organização rumo à eficiência administrativa. É por meio da racionalização dos recursos públicos que o Estado busca atender satisfatoriamente à população, além de fortalecer a democracia e proporcionar condições para a ampliação da prestação dos serviços públicos (GHELMAN, 2006).

Para que a Administração Pública amplie seu atendimento às necessidades da sociedade, faz-se necessário melhorar a qualidade do gasto público, reduzindo custos, evitando o desperdício e aumentando a produtividade na prestação de serviços públicos. Para Ghelman e Costa (2006), a perspectiva dos processos internos com foco na eficiência contribui para este objetivo de implantar medidas e programas de racionalização da ação pública.

Nesta mesma direção, Kaplan e Norton (2000) afirmam que, nas instituições públicas, os gestores devem procurar identificar tanto os processos chave da organização quanto o processo de inovação, pois o aperfeiçoamento dos processos existentes e a identificação de processos inteiramente novos retratam um aumento da eficiência na organização. Segundo os autores, a ampliação dos universos populacionais a serem atendidos pelos programas/ações do Estado depende, essencialmente, do aumento da eficiência organizacional e, por conseguinte, da otimização na aplicação de seus recursos.

Portanto, a perspectiva dos processos internos no âmbito da Administração Pública deve voltar-se para a melhoria dos processos e a consequente eficiência nas ações públicas, que possibilitarão satisfazer, da melhor forma, as necessidades dos clientes (população/sociedade).

2.4.4 - Perspectiva do Cliente

No Brasil, em qualquer instituição pública, é proibido atender qualquer parcela dos clientes de maneira diferenciada, em detrimento dos demais cidadãos, uma vez que esta postura vai de encontro ao princípio da impessoalidade, o que torna esta ação um ato inconstitucional. O princípio da impessoalidade ou finalidade, referido na constituição de 1988 (art. 37, caput), tem por objetivo coibir a prática de atos que visem a atingir fins pessoais, vedando atos e decisões administrativas motivadas por represálias, favorecimentos, vínculos de amizade, nepotismo, dentre outras motivações pessoais desvinculados dos fins coletivos.

Por este motivo, Ghelman e Costa (2006) consideram que a perspectiva cliente, na ótica da Administração Pública, deve ser retratada de maneira completamente diferente da esfera privada. Enquanto, na iniciativa privada, só existe um tipo de cliente – o consumidor que paga e recebe o produto/ serviço –, para as organizações do setor público, há dois tipos de clientes: o cliente direto, que consome o serviço e um cliente indireto, que também é beneficiário desse serviço (cidadão/sociedade). Na esfera pública não se pode atender os

clientes de forma distinta, pois fere o princípio da impessoalidade, sendo necessário medir a qualidade da prestação do serviço para o cliente direto e aferir se o cidadão também está satisfeito.

Algumas organizações públicas, por entenderem a necessidade de medir o alcance de suas ações junto ao cidadão, ao adotarem o *Balanced Scorecard*, mantiveram a perspectiva cliente e criaram uma perspectiva para a sociedade. Dessa maneira, há uma perspectiva para os clientes que avalia o atendimento dos requisitos de qualidade dos produtos/serviços ofertados e a satisfação do cliente, e outra perspectiva, com foco no cidadão/sociedade, que procura avaliar a efetividade das ações públicas (GHELMAN, 2006; GHELMAN; COSTA, 2006).

Para Níven (2003), a própria missão da organização na esfera pública estabelece uma visão orientada para os clientes e não para os aspectos financeiros. Kaplan e Norton (2010) defendem que os cidadãos e beneficiários dos serviços prestados pelas instituições da esfera pública devem ser colocados no topo do mapa estratégico, pois o sucesso destas organizações está diretamente associado ao alcance da eficácia na prestação de benefícios para a população. Destarte, o *BSC* na Administração Pública deve ter sua estrutura centrada nos clientes e na satisfação das suas necessidades, o que levará à conquista do objetivo final: o cumprimento da sua missão (KAPLAN; NORTON, 2010).

2.5 - Unindo a Análise *SWOT* ao *Balanced Scorecard*

Apesar de que o *Balanced Scorecard* indique quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) como os componentes para medir o desempenho e proporcionar um suporte de informações para a implementação do planejamento em uma organização, podemos defini-lo como um instrumento de mensuração e não como uma forma efetiva para a formulação da estratégia. Dessa forma, a análise *SWOT* pode ser utilizada como instrumento importante para a composição da estratégia organizacional, quando associada às perspectivas de desempenho do *BSC*.

É através da análise do ambiente (interno e externo) que a técnica *SWOT* é usualmente utilizada em processos de planejamento estratégico, para a formação da concepção da organização e de sua capacidade de competição. Ela é aplicada em estágios preliminares do processo decisório, geralmente como um passo – diagnóstico de ambiente – dentro do planejamento estratégico da organização (SILVEIRA, 2001).

A fim de que se possa ter uma ampla análise, características básicas devem ser evidenciadas, tais como a consideração do ambiente da organização e as variáveis pertinentes; identificação das ameaças do mesmo, a fim de evitá-las e as oportunidades, a fim de usufruí-las; e por fim o conhecimento dos seus pontos fortes e fracos e a ação de forma integrada, contínua e sistêmica (OLIVEIRA, 2004).

Quando aplicamos a técnica *SWOT*, produzimos grandes possibilidades de otimizar o uso do *BSC*, uma vez que se permite à organização criar e implementar um efetivo sistema de formulação da estratégia, que promoverá informações importantes a escolha dos indicadores e objetivos organizacionais estabelecidos pelo *Balanced Scorecard*, o que irá contribuir para a realização do planejamento estratégico.

O termo *SWOT* é uma sigla em inglês, que representa um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, nas décadas de 1960 e 1970.

Para Weihrich (1982), o atributo referente às “forças” relata quais as competências mais fortes e de amplo destaque e relevância da organização, aquelas que estão sobre sua influência, ou seja, aquilo que se pode alterar, melhorar e aperfeiçoar a qualquer tempo, pois está relacionado à parte interna da organização (ambiente interno). Segundo Weihrich (1982), algumas indagações podem ser utilizadas para detectar os pontos fortes. São elas:

- a) O que a organização e a equipe fazem bem?
- b) Quais recursos podem ser otimizados e aproveitados?
- c) O que os outros acham que a organização faz de melhor?
- d) Quais os diferenciais da empresa?

O atributo da análise *SWOT* que acomete às “fraquezas” considera as competências que estão sobre influência da organização, mas que são obstáculos e/ou não geram vantagem competitiva. Melhor dizendo, é tudo aquilo que uma organização tem dificuldade, possui reclamações e pode melhorar (WEIHRICH, 1982). Algumas indagações que podem ser utilizadas para verificar quais seriam os pontos fracos, segundo Weihrich (1982), são:

- a) No que a organização pode melhorar?
- b) Onde há menos recursos?
- c) Meus funcionários são capacitados para suas funções?
- d) A empresa possui práticas antigas?

- e) Os clientes reclamam de quais aspectos da organização?
- f) O que os outros acham que são suas fraquezas?

Outro traço da delimitação do *SWOT* são as “oportunidades”, que seriam as forças externas à organização que exercem influência positiva, mas que não se têm controle. Exemplos dessas oportunidades, para Wehrich (1982), são algum aspecto econômico novo, o crescimento da demanda por novos produtos/serviços, o aumento do poder aquisitivo dos consumidores, a melhoria da renda e do crédito e o surgimento de novas tendências no mercado. As ações do governo como escolha por investir em infraestrutura, diminuição de impostos para algum segmento do mercado ou políticas públicas para determinada área (saúde, educação, moradia, etc.) também são aspectos que não se possuem controle.

As ameaças são o aspecto da análise *SWOT* que representam as forças externas que não são passíveis de serem influenciadas pela organização, mas que pesam negativamente para ela. As ameaças podem ser consideradas como um desafio conferido à organização e que pode deteriorar sua capacidade de gerar riqueza e/ou de atingir suas metas (WEIHRICH, 1982).

Após se fazer a investigação dos dados sobre estes quatro aspectos, o próximo passo é cruzar tais informações, na intenção de se detectar as possibilidades que norteiem a organização na definição da sua estratégia de ação. A análise dos fatores externos e internos permite detectar como as forças da organização podem servir como impulso para aproveitar as oportunidades já existentes no mercado, ou, ainda, saber como a organização deve se reposicionar em relação às fraquezas para não sofrer as consequências das ameaças diagnosticadas.

Esta combinação entre os quatro aspectos é conhecida, conforme Wehrich (1982) e Medeiros et al. (2010), como Matriz *SWOT* e está estruturada em duas colunas, cada uma composta por uma “natureza” das características que compõem a análise *SWOT*: pontos fortes e oportunidades no eixo das características positivas e pontos fracos e ameaças no outro, representando as negativas. Após a montagem, a visualização do cenário da organização fica bastante simples, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para o processo decisório.

Destarte, a análise da Matriz *SWOT* é uma ferramenta essencial para uma organização, pois, por meio dela, é possível ter uma visão clara e objetiva sobre os fatores influenciadores e demonstrar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A

partir dessa análise, os gestores conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e um melhor desempenho organizacional (WEIHRICH, 1982).

Ao vincular as estratégias originárias da correlação *SWOT* às perspectivas do *Balanced Scorecard* será possível a construção de um mapa estratégico integrado e rastreável aos fatores críticos de sucesso, internos e externos, que afetam a organização, o que, conseqüentemente, também facilitará a elaboração do planejamento estratégico (LEE; KO, 2000).

2.6 - Ferramentas Tecnológicas

Segundo Drucker (1962), atingir certo patamar de desempenho em um negócio, numa organização humana, é uma atividade difícil, mas fundamental. Drucker (1996) ressalta ainda que o conhecimento se destaca como recurso econômico significativo da era pós-capitalista ou sociedade do conhecimento.

Trata-se de um método de administração por objetivos (APO). Na visão de Drucker (1962), o desempenho de uma organização é “o alvo da empresa e a razão da sua existência”. Seguindo ainda esse raciocínio, do peso da informação do desempenho no dia a dia das empresas, Drucker (1962) afirma que mensurar o desempenho requer do administrador a habilidade analítica, acima de todas as demais habilidades. Para o mesmo autor (1962), para mensurar o desempenho de uma organização, é necessário criar escalas de mensuração, as quais apontarão os fatores importantes para o desempenho esperado, tanto da empresa quanto dos seus funcionários. Com isso, Drucker (1962) coloca que objetivos e desempenho possuem uma relação direta entre si, na proporção em que são necessários na organização, cujos resultados e desempenho afetam diretamente a sobrevivência e o sucesso do negócio.

Conforme Martindell (1964), a avaliação da administração das instituições torna-se extremamente complexa devido à dinâmica que a envolve. A computação, entre as décadas de cinquenta e oitenta, ainda estava concentrada na área dos *mainframes* (computadores de grande porte), distante ainda da informática pessoal que se disseminou mundialmente, a partir de meados da década de oitenta. Em função dessa complexidade, que envolve a administração das instituições, apontada por Martindell (1964), Cochrane e Zeleny (1973), nesse momento da história da computação, apesar de não ser ainda um recurso tecnológico de massa, percebia-se que a formalização das técnicas de tomada de decisão deveria considerar o uso de computadores e a análise matemática associada a julgamentos humanos, intuição e experiência.

Zeleny (1982) afirma ainda que a tomada de decisão é um processo dinâmico. Com ele, são simulados resultados das consequências dos cursos de ação possíveis, são agrupadas informações importantes, descartadas informações dispensáveis, segundo o objetivo da decisão, levando ainda em consideração as incertezas e conceitos indistintos e conflitantes inerentes de cada curso. Tal processo de análise é demasiado complexo, tendendo a modelos mais complexos ainda, à medida que aumenta o número de variáveis envolvidas em cada curso de ação, demandando muito tempo do tomador de decisão. Justifica-se, então, o uso da computação e de mecanismos matemáticos para se obter essas respostas simuladas, baseadas em histórico ou preditivas, em tempo hábil, que permitam ao tomador de decisão optar pelo curso com melhor resultado.

O conhecimento, segundo Padoveze (2000), é criado e gerido pelo ser humano. Consequentemente, pela sociedade e suas instituições, para satisfazer suas necessidades. Tais instituições, que possuem objetivos bem definidos, reúnem e operacionalizam tipos de conhecimento específicos, para assim conseguirem maior eficiência e eficácia na gestão desse conhecimento, buscando alcançar objetivos e cumprir suas missões. Isso sempre teve papel fundamental nas transformações sociais significativas. Paiva (1999) aponta que, na fase conhecida por Revolução Industrial, ferramentas, processos e produtos foram afetados pelo conhecimento. Na fase seguinte – Revolução da Produtividade –, o autor coloca que o conhecimento passou a ser aplicado ao trabalho, e, nos dias de hoje, está afetando o próprio conhecimento. Conforme já apontado por Drucker (1996), seria, hoje, o ato de pensar sobre o pensar, um momento histórico conhecido por Revolução Gerencial, ou Era da Informação, a partir do qual o conhecimento, com destaque para o capital intelectual, passou a ser o motivo de sucesso e diferenciação das organizações.

De forma análoga, rotulando de Terceira Onda, ou Era do Conhecimento, esse novo período de destaque do conhecimento, Toffler (1980) indica ser aquele em que predomina uma forte descentralização de atividades e cujo principal recurso econômico é o conhecimento. Segundo Drucker (1996), aos recursos naturais, mão de obra e capital, acrescentam-se o conhecimento e inteligência das pessoas, agregando valor aos produtos e serviços, tornando-se o conhecimento, então, um recurso significativo, em vez de apenas mais outro recurso. Segundo análise de Leonard-Barton (1998), a administração do conhecimento concentra-se em instituições cujas capacidades essenciais baseiam-se na tecnologia, incluindo o conhecimento, exclusivo da organização, e que proporcionam vantagem competitiva. Além disso, a necessidade de auxílio de soluções computacionais - isso inclui aquelas apontadas nas respostas à *survey* aplicada para pesquisa da percepção dos gestores usuários desses

programas para a solução de implementação do *BSC* - pode ser reforçada pela limitação humana no processo decisório: o princípio da racionalidade limitada.

Assim, pode-se afirmar que, atualmente, as empresas têm buscado utilizar a tecnologia da informação como base de apoio à gestão ponta a ponta dessas instituições. São informações que podem gerar conhecimento, afetando todas as atividades das empresas e permitindo a prática de ações que busquem reduzir gastos e otimizar o tempo. Com o uso exaustivo da tecnologia e apoio computacional, o sucesso, fracasso ou perenização das empresas podem ser determinados no cenário atual.

2.6.1 - Software Público – Geplanes

O *Geplanes* é um *software* público, desenvolvido utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard*, para ser utilizado como ferramenta de Gestão Estratégica em organizações públicas e privadas (Figura 5). Suas funções se aplicam desde a fase do planejamento até a execução estratégica, possibilitando o monitoramento do desempenho organizacional.

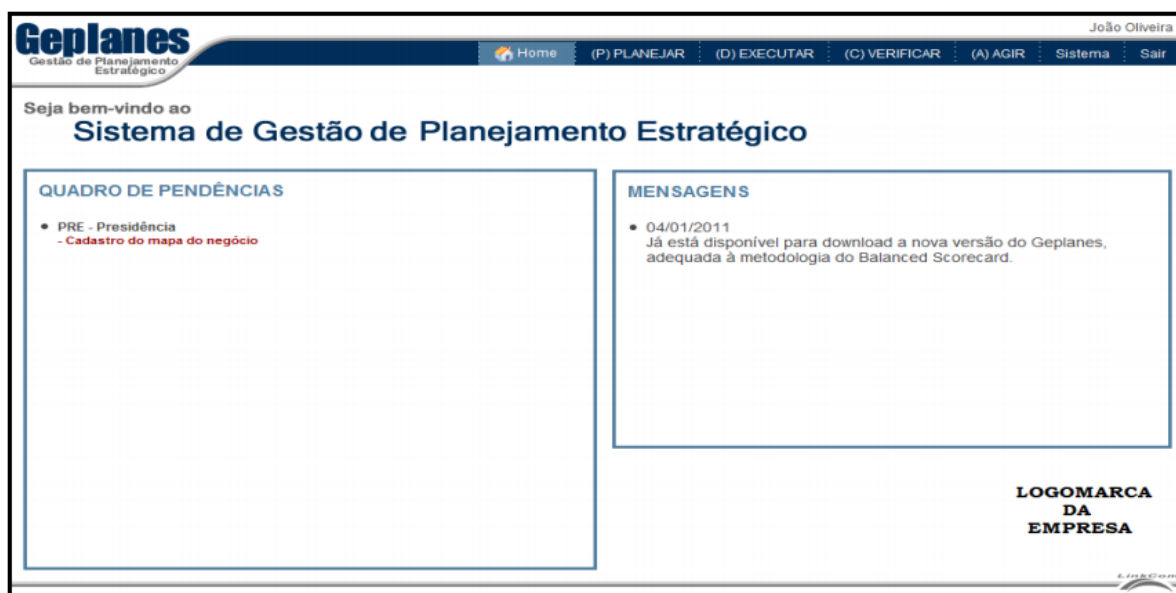


Figura 5 - Tela inicial sistema *Geplanes*.

Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

Ao utilizar o *software* para implementar a proposta de planejamento estratégico para a CCI, será possível acompanhar e gerenciar as metas setoriais, através de indicadores, representados em relatórios dinâmicos, que facilitam a visão dos gestores.

O sistema livre foi desenvolvido pela empresa LINKCOM, especializada no desenvolvimento de *softwares* de Gestão para os principais segmentos do mercado, com 20 anos de atuação no Brasil. O *software* surgiu a partir de uma demanda real da Fundação Ezequiel Dias (FUNED). Atualmente já conta com versões pagas que oferecem mais funcionalidades às empresas pequenas, médias e de grande porte.

Ao utilizar o *Geplanes* de maneira adequada, o gestor pode monitorar o desempenho dos objetivos estratégicos, analisar fatores críticos de sucesso, acompanhar planos de ação, avaliar resultados apurados periodicamente, emitir relatórios gerenciais e gráficos de gestão. Além disso, ferramentas são disponibilizadas permitindo o registro e tratamento de anomalias ou não conformidades.

O *menu* do *Geplanes* foi desenvolvido por meio do ciclo de gestão PDCA, do inglês *Plan, Do, Check and Act*, que retratam os processos de melhoria do trabalho em um ciclo contínuo constituído pelas etapas de planejamento, execução, acompanhamento e melhoria.

Conforme consulta em *sites* de busca, foi possível constatar que o sistema vem sendo utilizado por instituições públicas como a Unipampa, Unimontes, UniRio, Instituto Federal do Rio de Janeiro, Tribunal Superior Eleitoral, Universidade Federal Fluminense, Fapemig, entre outros.

Como exemplo da utilização, temos a UFG que disponibilizou o *Geplanes* (<https://www.prodirh.ufg.br/n/68694-geplanes-manual-do-usuario-da-ufg>) para servidores e colaboradores, adaptado às particularidades da instituição, a fim de assessorar a equipe da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos e as demais instâncias desta universidade.

Alguns usuários do *Software Geplanes* são divulgados pelo próprio site, dentre os seus clientes destacamos: DER/MG, FAPEMIG, EGEM – Escola de Gestão Pública Municipal, FECAM, Metalúrgicos da Bahia, FSFX – Fundação São Francisco Xavier, IMEQ-MT, ISPM, Prefeitura de Maceió, Ministério de Desenvolvimento Agrário, SEDESE – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, UFFS, UNIRIO, UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro e UFF – Universidade Federal Fluminense.

A aceitabilidade do *Software Geplanes* é confirmada pelos diversos documentos, planos de desenvolvimento institucionais, publicados na *internet* pelos órgãos que fizeram uso do referido sistema, dos quais podemos citar:

- Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016 – UNIRIO;

- Plano Diretor Da Tecnologia Da Informação 2014-2016 – CADE;
- Planejamento Estratégico De Tecnologia Da Informação 2012-2013 – INEP;
- Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 – 2019 – IF Baiano;
- Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2018 – UFPB;
- Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2019 – IFS; e
- Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação da UFMG (2016).

Uma das formas de se alcançar os objetivos empresariais é utilizar os benefícios da tecnologia. No mercado, além do Geplanes, são encontrados diversos *softwares* estratégicos e de gestão pagos, dos quais podemos citar:

1. Asana – permite a criação constante de tarefas, divide tarefas, atribui *deadlines* e define responsáveis por cada função.
2. Evernote – um dos *softwares* de planejamento e gestão de maior sucesso no mundo. Permite gerenciar com precisão diversas informações e acessar documentos em tempo real.
3. Trello – um organizador de tarefas eficaz distribui eventos de maneira dinâmica e funcional, possibilitando distribuir e monitorar tarefas.
4. Google Apps – Talvez seja a ferramenta mais competente do mercado, agrega um pacote de serviços que melhora a comunicação empresarial com serviços de e-mails, comunicador interno, agenda, etc.
5. Scopi – integra objetivos, metas, projetos e tarefas e monitora indicadores.
6. ERPFlex – *software* de gestão empresarial, totalmente na nuvem e flexível.

A importância de um *software* de gestão se dá, principalmente, por sua capacidade de gerar relatórios que permitem avaliar o atual cenário do negócio. Esses dados são fundamentais para traçar os melhores planos para o futuro, direcionando os investimentos de forma estratégica e buscando aproveitar as melhores oportunidades do mercado.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo. Inicialmente, caracteriza-se a pesquisa realizada, destacando os tipos de investigação adotados, bem como os seus conceitos e principais características. Em seguida, definem-se o método de pesquisa e as técnicas para coleta de dados. Por fim, é apresentada a forma como os dados foram analisados, assim como o modelo de *BSC*, a matriz *SWOT* e o *software Geplanes* adotados para o desenvolvimento da proposta de planejamento estratégico.

3.1 Tipo de Pesquisa

Este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa de natureza aplicada, pois objetiva a solução de um problema em particular, com abordagem qualitativa, sendo que esta permite analisar as ações de um modo holístico e um fazer um exame aprofundado dos dados em questão e com o objetivo de se fazer um estudo de caso (GIL, 1991), já que envolve uma autarquia e a utilização de métodos e processos relativos. O estudo de caso permite investigar um fenômeno no seu ambiente real quando as fronteiras entre este e o seu contexto não são evidentes, utilizando-se múltiplas fontes de evidência.

Este estudo enquadra-se como qualitativo (ROESCH, 2000), pois tem como finalidade focalizar os fenômenos dentro de um contexto real, numa perspectiva integrada e com a contribuição de pessoas envolvidas com os fenômenos e que desse envolvimento tiram suas interpretações.

Desde a fundamentação teórica até a proposição do modelo, essa pesquisa é identificada como bibliográfica exploratória e documental.

Os principais critérios para restrição da abrangência da pesquisa ao Instituto Federal do Triângulo Mineiro – *Campus Paracatu* foi devido ao fato do pesquisador ser servidor desta unidade, podendo ter maior acesso aos dados necessários, à possibilidade da manipulação dos mesmos, bem como a possibilidade de aplicação dos resultados.

3.2 Coleta de Dados

Conforme Yin (2010) há fundamentalmente, seis técnicas de coleta de dados em estudo de caso: análise documental, análise de arquivos, entrevistas, observação direta,

observação participante e artefatos físicos. A utilização de cada uma delas dependerá do tipo de pesquisa realizada.

Como principais técnicas para a coleta de dados, a pesquisa envolveu o levantamento bibliográfico, análise documental e entrevistas com indivíduos que tiveram experiências práticas com o problema no sentido de coletar informações que proporcionassem sentido ao resultado final. Das quais destacamos:

- 1) Levantamento bibliográfico: A pesquisa bibliográfica é tida como o passo inicial na construção efetiva de um protocolo de investigação, dessa maneira auxiliou na escolha do método mais apropriado, no conhecimento das variáveis e autenticidade da pesquisa.

Foi realizada a seleção de livros, periódicos, anais, dissertações e teses a serem utilizados como material de embasamento teórico dos quais tinha como palavras-chave: planejamento estratégico, planejamento estratégico em instituições públicas, planejamento estratégico no setor público, avaliação desempenho, *balanced scorecard* no setor público, ferramentas tecnológicas e o *Software Público – Geplanes*. Foi realizado um refinamento do material, exclusão de parte da amostra, para alinhar os resultados encontrados com o escopo do estudo. A leitura permitiu analisar qualitativamente a produção científica sobre o planejamento estratégico em instituições públicas e também quanto às ferramentas gerenciais. Obstáculos como problemas de acesso aos textos devido às falhas de carregamento do sítio eletrônico foi um dos problemas encontrado.

- 2) Pesquisa documental: Pesquisas documentais foram realizadas em dados expostos pelo sítio eletrônico da instituição e em documentos facultados pelo setor. Dessa forma foi possível levantar o histórico, a estrutura organizacional, dentre outros da instituição e do setor. O levantamento dos dados para construção do painel de bordo da estratégia (*Balanced Scorecard – BSC*) do setor envolvido identificou as ações realizadas em conformidade com os documentos: Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT, Relatório de Gestão e Regimento Interno da Instituição. Tais documentos foram importantes para a obtenção de informação necessária à configuração do *BSC*, sobretudo ao nível da enumeração/exemplificação dos indicadores estratégicos.

Dados secundários foram levantados a partir de consultas aos relatórios gerenciais e documentos disponíveis na Coordenação de Controle Interno, analisando com maior

profundidade os documentos referentes ao plano de desenvolvimento institucional, sobre a criação e o desenvolvimento da coordenação, bem como sua estrutura organizacional, dentre outros. Segundo Gil (1999), a pesquisa documental torna-se especialmente importante quando o foco do estudo requer muitos dados dispersos no espaço. O autor ressalta, ainda, que a qualidade das fontes requer atenção especial, para que se evite a reprodução de dados equivocados.

- 3) Entrevista pessoal: Foram utilizadas entrevistas com servidores dos setores envolvidos e chefias, em especial a realização de entrevista à servidora responsável pela participação da construção do planejamento e controle de gestão da instituição, devendo-se esta escolha, principalmente, à possibilidade de reunir informações numerosas e detalhadas. Os dados primários foram coletados utilizando questionários semiestruturados, para captar a percepção dos entrevistados, sendo estes de três espécies: a) para a coordenadora de controle interno (Apêndice I), b) para servidores de outros setores (Apêndice II) e para gestores (Apêndice III).

A amostra escolhida para a realização das entrevistas foi a não probabilística por conveniência. A escolha desse tipo de amostragem teve como intuito a tentativa de abranger os requisitos mínimos na escolha de um bom informante que, conforme Triviños (1995) seriam: ter vivenciado, desde o princípio, o fenômeno que se deseja estudar e ter conhecimento amplo das situações que envolvem e/ou influenciam o objeto em estudo, além de saber expressar com detalhes aspectos essenciais sobre o fenômeno que será estudado.

Para a construção da proposta de BSC foi utilizado um cronograma adaptado ao modelo proposto por Kaplan e Norton (1997), Figura 2. Após escolha e identificação da unidade organizacional, a primeira etapa consistiu na realização de entrevistas para a definição dos objetivos estratégicos.

As entrevistas foram realizadas por intermédio da gravação de voz, a fim de evitar o viés do pesquisador no caso examinado, os resultados foram transcritos, organizados e compilados e apresentados para os responsáveis com finalidade de fins de validação.

As entrevistas obedeceram a roteiros semiestruturados (SILVA e MENEZES, 2001), orientadas por um conjunto de tópicos constituídos de modo prévio, com base nos dados secundários adquiridos anteriormente.

As questões apresentadas no roteiro de entrevista foram sequenciais e agrupadas de acordo com os objetivos específicos do estudo e alinhadas às categorias adotadas na pesquisa.

Essa fase subsidiou a construção do *BSC* e do mapa estratégico. As expectativas, os temas estratégicos, os objetivos estratégicos, as metas, os planos de ações, no âmbito da CCI, após síntese foram distribuídos nas perspectivas de pessoas, processos internos, infraestrutura e resultados.

A segunda etapa consistiu na escolha dos indicadores estratégicos que, após o delineamento dos temas estratégicos levantados através das entrevistas, foi realizada a partir da “Oficina Objetiva Estratégica” juntamente com a Coordenação de Controle Interno com o propósito de criar os objetivos estratégicos e seus indicadores. Devido às dificuldades em se apontar indicadores, a pesquisadora apresentou o documento “Planejamento estratégico: 2016 – 2020 / Auditoria Interna – Brasília: MPF, 2016”, que por similaridade foi utilizado. Tendo a oficina sido retomada para o alinhamento das metas e dos planos de ações. Esses dados serão apresentados na seção de análise e discussão de dados.

O questionário também permitiu a formulação da matriz *SWOT* da CCI. Uma ferramenta utilizada para análises de cenários organizacionais, servindo como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização.

Para este estudo, foi definida uma amostra não probabilística de 12 entrevistados, sendo 01 servidor/coordenador do setor, 09 servidores de outros setores e 02 administradores/gestores do IFTM Paracatu.

No segmento formado por servidores da Coordenação de Controle Interno, adotaram-se como critérios para seleção de entrevistados: a) servidores lotados no setor. Dessa forma, dentro critério, somente foi entrevistado a coordenadora de controle interno, única servidora lotada no setor.

No segmento formado por servidores de outros setores, foram entrevistados nove servidores: dois da Coordenação de execução Financeira e Orçamentária, um da coordenação de Licitação Contratos e Compras, dois da Coordenação de Administração do Campus, um da Coordenação de Serviços de Apoio, um da coordenação e Gestão de Pessoas, um da Coordenação de Tecnologia da Informação e um da coordenação de Almoxarifado e Patrimônio. Esta divisão buscou dar maior diversidade a este segmento de entrevistados, uma vez que foram obtidas informações dos diversos segmentos que usufruíram dos serviços de auditoria interna.

Com a utilização de pesquisa documental e a opção por questionários semiestruturados, pretendeu-se desenvolver linhas convergentes de investigação, no intuito de

se obter máxima amplitude na descrição e na compreensão do objeto em estudo. Dados relativos ao referido setor permitiram a construção do planejamento estratégico da CCI e foram inseridos em um sistema de informação, *software* público, desenvolvido exclusivamente para estruturação e acompanhamento das ações relacionadas à estratégia institucional, o *Geplanes*.

Os resultados obtidos serão analisados criticamente e proceder-se-á a elaboração do relatório gerado pelo sistema informatizado, posteriormente este será analisado.

3.3 - Unidade de Análise

De acordo com o PDI – IFTM PARACATU 2014 – 2018, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM, criado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei n. 11.892, contou, no seu processo instituinte com a composição em sua estrutura organizacional de uma Reitoria localizada em Uberaba, do Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba, da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia e das Unidades de Educação Descentralizadas de Paracatu e de Ituiutaba que, por força da Lei, passaram de forma automática, independentemente de qualquer formalidade, à condição de câmpus da nova instituição, passando a denominar-se respectivamente: *Campus* Uberaba, *Campus* Uberlândia, *Campus* Paracatu e *Campus* Ituiutaba.

O Instituto Federal do Triângulo Mineiro - *Campus* Paracatu do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, conta com uma área total de 83,94 hectares, sendo a área construída de 5.443 m², destinada, prioritariamente, a apoiar atividades de ensino, pesquisa e extensão, integrando o processo pedagógico e a formação da cidadania. Conforme Figura 6, está localizado na Rodovia MG-188 – KM 167, Fazendinha, Paracatu-MG.

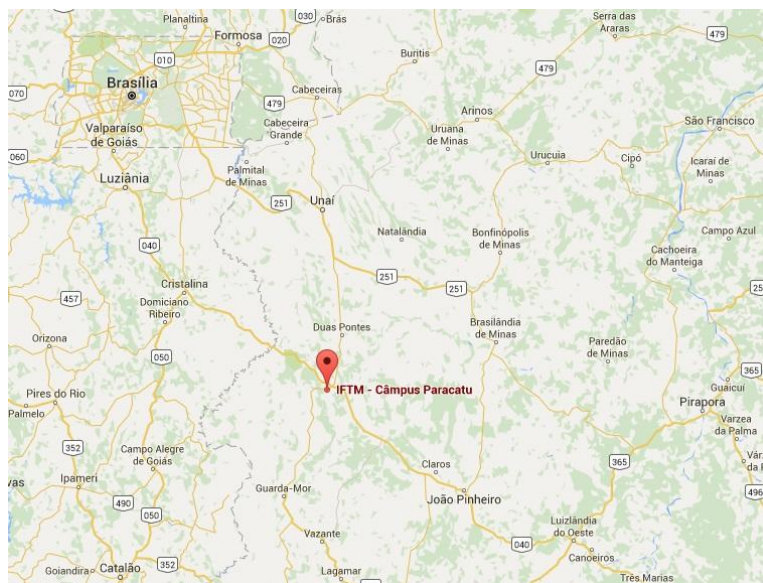


Figura 6 - Localização IFTM Paracatu.

Fonte: Adaptação Google Maps.

O *Campus Paracatu* foi oficialmente inaugurado em Brasília, pelo então Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva no dia 1º de fevereiro de 2010. Apesar de ter sido inaugurado em 2010, o Campus Paracatu iniciou as suas atividades no ano de 2008 oferecendo os cursos técnicos de nível médio em Informática e em Eletrônica, na forma de concomitância interna, quando ainda era Unidade Educacional Descentralizada (UNED) do CEFET Uberaba. No ano de 2010, já elevado à condição de *Campus Paracatu* e já em suas próprias instalações, passou a oferecer os cursos técnicos em eletrônica e em informática, nas modalidades integrado ao ensino médio (diurno) e concomitância externa (noturno). Logo depois foram criados o curso técnico em Comércio, nas duas modalidades, e o curso superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Hoje conta ainda com o curso superior de Engenharia Elétrica.

3.3.1 - A Coordenação de Controle Interno

A Coordenação de Controle Interno, também intitulada Auditoria Interna é o órgão de controle responsável por fortalecer e assessorar a gestão, bem como racionalizar as ações do IFTM e prestar apoio, dentro de suas especificidades no âmbito da Instituição, aos Órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente (Regimento Geral/IFTM, Seção I - Auditoria Interna).

As atividades das unidades de auditoria interna devem guardar similitude às aquelas exercidas pelos órgãos/unidades integrantes do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, contudo, por estar inserida na estrutura organizacional da entidade e por caracterizar-se pela alta especialização, deverão incluir ações específicas e tempestivas (IN/MF/SFCI/Nº 01/2001, capítulo X, item 11).

O amparo legal baseia-se nos seguintes itens:

- Lei nº 10.180/2001 -Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências.
- Decreto nº 3.591, de 6 de setembro 2000 -Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências.
- Instrução Normativa nº 01, de 06 de abril de 2001 - Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.
- Instrução Normativa nº 07, de 29 de dezembro de 2006. (PAINT)
- Instrução Normativa nº 01, de 03 de janeiro de 2007. (PAINT e RAIN)
- Resolução IFTM nº 41, de 29 de novembro de 2010. (Capítulo III, Seção I)
- Instrução Normativa Nº 24, DE 17 de Novembro de 2015 - Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), os trabalhos de auditoria realizados pelas unidades de auditoria interna e o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAIN) e dá outras providências.
- Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna – Instituto Português de Auditoria Interna.

A função, atribuições, requisitos para coordenar e as atividades específicas da Coordenação de Controle Interno encontram-se disciplinadas pelo Capítulo II do Regimento Interno do IFTM Paracatu (Apêndice D).

3.3.1.1 - Fluxograma

O fluxograma apresentado, Figura 7, é originário da Coordenação de Controle Interno da Reitoria, demonstra a sequência operacional de tramitação dos documentos e/ou processos que envolvem as auditorias internas do IFTM. Através destas representações gráficas é

possível compreender de forma rápida e fácil a transição de informações ou documentos entre os elementos que participam do processo em causa.

O fluxograma se apresenta desde a emissão da Ordem de Serviço (OS) até as últimas fases conclusivas do processo, sendo essas: a homologação do relatório pelo Reitor, remessa dos autos à Controladoria Regional da União - MG e aos respectivos *Campi* para as providências que julgarem necessárias.

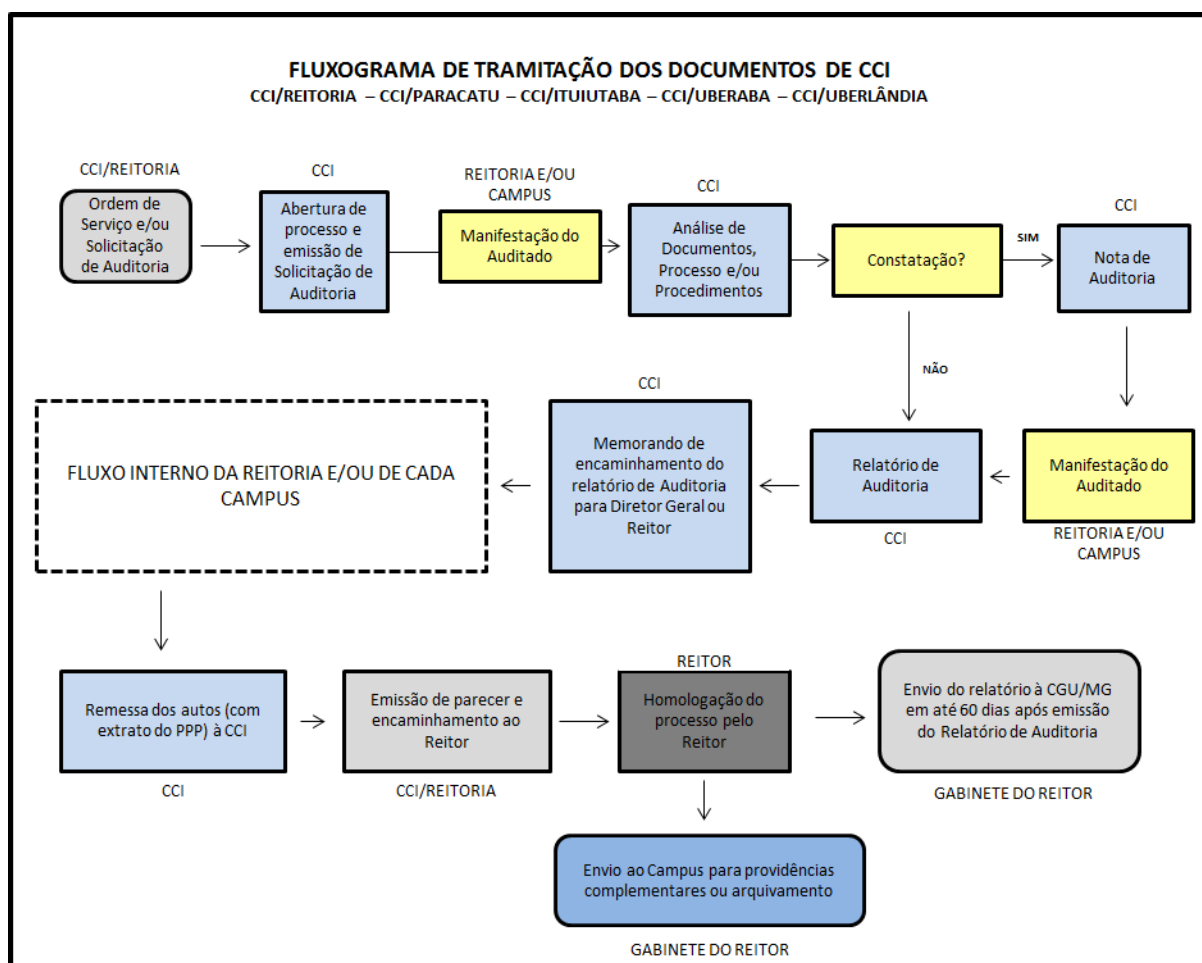


Figura 7 - Adaptação do Fluxograma da CCI – IFTM Paracatu.

Fonte: <http://iftm.edu.br>

Foram realizadas entrevistas com os servidores da CCI a fim de permitir o entendimento das perspectivas do processo de gestão estratégica. O estudo foi realizado por meio da definição da amostra intencional, não probabilística (MARCONI; LAKATOS, 1996). A amostra intencional representa um número pequeno de pessoas escolhidas em função da relevância que estas apresentam em relação ao estudo. Significa que os sujeitos da pesquisa foram escolhidos em razão da importância das funções que exercem e também pelo critério de acessibilidade, ou seja, a disponibilidade para participação na pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os resultados abordados neste capítulo contribuíram para a construção de uma proposta de planejamento estratégico para a Coordenação de Controle Interno do IFTM Paracatu. Inicialmente, são apresentados o histórico e o perfil do departamento (PDI – IFTM PARACATU 2014 – 2018). Em seguida, procura-se definir a missão, a visão e os valores organizacionais. Posteriormente, elaboram-se a análise SWOT e o *Balanced Scorecard* para a CCI. Por fim, são apresentados alguns elementos importantes que devem ser considerados na configuração do planejamento proposto.

No âmbito institucional, assim como os demais setores e departamentos do IFTM, a CCI segue os preceitos e orientações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) desenvolvido para o quinquênio 2014-2018, o qual traz os objetivos, metas e ações que devem ser executadas durante este período.

O intuito básico do PDI do IFTM Paracatu é o de proporcionar subsídio para a avaliação da melhoria da qualidade, para o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, para o cumprimento dos compromissos e responsabilidade social da universidade, por meio da valorização de sua missão pública e da afirmação da autonomia e da identidade institucional. Em suma, é o PDI que, de forma geral, exerce o papel de norteador das ações adotadas e serve como parâmetro para o desenvolvimento de quaisquer atividades relacionadas ao planejamento. Porém, não há ainda parâmetros que abordem o nível departamental.

4.1 - Proposta de Planejamento Estratégico para a CCI/IFTM – Paracatu

Apresentados o perfil organizacional e o histórico do IFTM Paracatu e da CCI, o passo seguinte é demonstrar a elaboração da proposta de planejamento, desenvolvida com base nas informações coletadas por meio das entrevistas com servidores e alguns gestores e na análise de documentos institucionais.

O planejamento estratégico elaborado será apresentado em três etapas, a saber:

- a) Definição da missão, visão e dos valores organizacionais;
- b) Análise do ambiente interno e externo;
- c) Formulação do *Balanced Scorecard*, com a construção do mapa estratégico e a fixação de objetivos, indicadores e metas.

Por fim, concluída a elaboração do *BSC*, são relacionados aspectos importantes e fatores que devem ser considerados para a implementação do plano.

4.2 - Missão, Visão e Valores da CCI

A Coordenação de Controle Interno, embora seja um órgão de controle responsável por reforçar e assessorar a gestão do IFTM Paracatu, não possui distintamente estabelecidos a sua missão, a sua visão e os valores que regem e norteiam ações de seus servidores, gestores e colaboradores. Considerando que é a definição destes três fatores o primeiro ato no processo de formação de um planejamento estratégico bem alicerçado, de acordo com asseguram Níven (2003) e Kotler (2006), buscou-se, por isso, delinear quais seriam a missão, a visão e os valores da CCI, através da assimilação dos servidores e coordenadores nele lotados.

A missão, além de ser abrangente e sistêmica, deve estar em consonância com a missão da instituição da qual faz parte.

Segundo o que foi estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional, a missão do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Campus Paracatu é:

Ofertar a educação profissional e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática.

Fonte: PDI – IFTM PARACATU (2014-2018, P. 18)

A missão representa o motivo pela qual uma organização existe, o que a organização faz hoje, por que faz, em favor de quem e qual impacto visa ocasionar na sociedade. Para se alcançar o conceito da missão de uma instituição, devemos atender ao seguinte questionamento: “por que ou para que existimos?”. A missão está ligada de modo direto aos objetivos institucionais e as causas pelos quais a organização foi gerada, na medida em que representa a sua razão de ser.

Segundo acreditam Matos e Chiavennato (1999) e Kotler (2006), a missão deve refletir exatamente a “razão de ser” da organização. Esta constatação é compartilhada pelos entrevistados, para os quais é a missão que, na prática, vai influenciar as decisões mais importantes e orientar a definição de objetivos e metas que deverão ser alcançados pelo departamento.

Nesse sentido, ao se trabalhar a missão da CCI, considerou-se primordial evidenciar o que as funções que a tornavam verdadeiramente imprescindível para a sociedade e para os

próprios integrantes e, diante das opiniões, e ainda levando-se em conta que a missão do departamento deve estar alinhada com os objetivos da instituição, é possível sintetizá-la da seguinte forma: **Assessorar a gestão, através do exame dos controles internos, das informações e registros, da observância quanto às políticas públicas e ao cumprimento das leis, normas e regulamentos com o objetivo de alcançar o atendimento dos programas, planos e metas do IFTM PARACATU.**

Estando, a priori, definida a missão da coordenação, o passo posterior é estabelecer a sua visão. Esta visão remete ao nível ou à situação no qual a CCI deseja estar daqui a certo período de tempo ou, mais exatamente, onde pretende chegar.

A visão, tal como Níven (2003) e Kaplan e Norton (2004) definem, é um desdobramento da missão da organização, ou seja, um componente está relacionado diretamente ao outro. Esta correlação pode ser percebida a partir da avaliação das entrevistas realizadas com servidores do departamento em análise, em razão de que todas as respostas constavam elementos associados ao que havia sido apontado, precedentemente, quando questionados sobre a missão.

A situação futura desejada pela instituição é definida na visão. Ela corresponde à direção que a instituição procura atingir. É um plano, uma ideia, que caracteriza o que a administração pretende alcançar objetivamente num prazo determinado. Do mesmo jeito que todo plano, a visão similarmente é mutável por natureza e representa algo efetivo a ser atingido. A visão de futuro é aquela que detecta os vestígios de alteração, identificando oportunidades e ameaças, e direciona os esforços, inspirando e transformando produtivamente um alvo em ação. A visão impulsiona a organização, enquanto a missão indica o caminho a ser seguido.

Diante do que foi apresentado, percebe-se que a visão de uma organização precisa ser inspiradora e encorajar seus colaboradores, ao mesmo tempo no qual precisa acomodar metas para que possa ser algo efetivo e passível de ser concebido. Em resumo, a visão precisa abranger tanto a ideologia como o porquê da existência do departamento, quanto o que se deseja atingir e gerar no futuro. Considerando este argumento e todos os aspectos mencionados nas entrevistas, a visão da Coordenação de Controle Interno pode ser dessa maneira definida: **Consolidar-se como um organismo de assessoria da gestão no âmbito do IFTM PARACATU. Posicionar a CCI Paracatu como referência no panorama autárquico, assente em desempenho de reconhecida competência, rigor e credibilidade dos serviços institucionais, das congêneres de outros institutos.**

Por fim, o último passo desta primeira fase na construção da proposta de planejamento é a delimitação dos valores que estão presentes no ambiente organizacional da CCI.

Estes valores são, conforme acreditam Santos (2006) e Níven (2003), princípios ou crenças que funcionam como guia para os comportamentos, atitudes e decisões de toda e qualquer pessoa que, no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão da organização.

Considerando o teor destes depoimentos, é salutar ressaltar que os valores organizacionais não são regras ou normas de cumprimento obrigatório, mas sim guias de conduta e orientadores da ação na instituição e, por esta razão, nem sempre serão integralmente empregados na prática. Além disso, os valores estão diretamente relacionados ao juízo de valor, ou seja, à percepção de cada indivíduo (por exemplo, o que pode ser ético para uma pessoa, pode não ser no entendimento de outra).

Os valores organizacionais são as concepções que norteiam as ações e o comportamento da instituição pública, tal como daqueles que se relacionam com aquela instituição. Tais princípios representam, então, uma associação de crenças e princípios que orientam e informam as suas atividades.

Foram considerados 04 (quatro) valores que balizavam o desempenho da Missão, rumo ao alcance da Visão do setor. Valores éticos considerados pela CCI:

1. *Integridade:* A integridade dos auditores internos gera confiança e, por conseguinte, proporciona o fundamento para confiar no seu julgamento.
2. *Objetividade:* Os auditores internos manifestam o mais elevado grau de objetividade profissional ao coligirem, avaliarem e comunicarem a informação sobre a atividade ou processo em análise. Os auditores internos fazem uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e os seus julgamentos não são influenciados por interesses particulares e por opiniões alheias.
3. *Confidencialidade:* Os auditores internos respeitam o valor e a propriedade da informação que recebem e não divulgam a informação sem a devida autorização, exceto em caso de obrigação legal ou profissional de fazê-lo.
4. *Competência:* Os auditores internos aplicam os conhecimentos, técnicas e experiência necessárias no desempenho dos serviços de auditoria interna.

Considerando a importância e o fato de que estes princípios devem ser perenes, podem-se elencar, com base no conteúdo das entrevistas, **valores** que norteiam as ações da

Coordenação de Controle Interno do IFTM, a saber: **Aplicar e respeitar os seguintes princípios: Integridade, Objetividade, Confidencialidade e Competência.**

Por fim, é significativo ressaltar que o conjunto missão-visão-valores pode funcionar como um parâmetro para avaliação constante do departamento, por meio do qual é possível verificar se o mesmo está seguindo a estratégia que foi previamente traçada ou se funcionários e colaboradores estão agindo conforme se espera deles.

Definidos a missão, a visão e os valores da CCI, a primeira etapa na elaboração da proposta de planejamento estratégico está concluída. A próxima etapa é a avaliação dos ambientes interno e externo da coordenação, que será apresentada no tópico a seguir.

4.3 - Análise SWOT da CCI

Por ser uma ferramenta usada para realizar avaliação de cenários e a investigação de ambientes (Figura 8), dentro e fora da organização, a análise SWOT se configura, de acordo com Wehrich (1982) e Silveira (2001), como fundamental fonte de informações para gestão e como base essencial para a formulação de um plano estratégico.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	Estão relacionadas às vantagens e aptidões mais fortes de uma organização. Para ajudar a defini-las, é possível fazer uso de algumas perguntas: <ul style="list-style-type: none"> - Quais as suas melhores atividades? - Quais seus melhores recursos? - Qual sua maior vantagem de trabalho? - Qual o nível de engajamento dos servidores? 	São aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio. É muito importante haver sinceridade nesta etapa da análise. Pode-se encontrar as fraquezas de acordo com algumas perguntas: <ul style="list-style-type: none"> - A mão de obra é capacitada? - Existem lacunas de treinamento? - Por que meu engajamento não funciona?
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	São forças externas que influenciam positivamente a organização. Não existe controle sobre essas forças, pois elas podem ocorrer de diversas formas, como por exemplo – mudanças na política econômica do governo, alterações em alguma legislação, investimentos externos, ampliação da capacitação, etc. Porém, podem ser feitas pesquisas ou planejamentos que preveem o acontecimento desses fatos.	São forças externas que influenciam negativamente a organização. Devem ser tratadas com muita cautela, pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico, como também, diretamente em seus resultados.

Figura 8 - Matriz SWOT (Componentes).

Fonte: Silveira, 2001.

Para a construção da Matriz SWOT da Coordenação de Controle Interno do IFTM Paracatu, nas entrevistas foram incluídas questões que abordavam a percepção do entrevistado quanto aos pontos fortes e fracos da CCI e quanto às ameaças e possibilidades às quais a coordenação estaria sujeita, considerando as atuais políticas do governo federal e as decisões tomadas pela atual administração central da instituição.

Estas questões foram comuns aos questionários dos dois grupos de entrevistados (servidores e gestores), uma vez que a finalidade era conseguir desenhar um cenário geral da CCI, englobando todos os ângulos, isto é, do ponto de vista de quem executa na coordenação e similarmente daqueles que estão de fora dela.

As repostas apresentaram parâmetros convergentes, foi necessário delinear quais seriam os aspectos mais importantes para o estudo e que possibilitariam a construção mais próxima da realidade.

As habilidades individuais dos servidores, além de suas capacitações e motivações foram apontadas como pontos fortes e de grande destaque pelos entrevistados.

Do ponto de vista processual, os procedimentos já adotados se destacaram como ponto positivo.

A disposição dos membros da equipe para a solução de conflitos se configurou como uma peculiaridade altamente positiva, pois quando as ideias são discutidas e ponderadas e a organização tem o suporte de pessoas capacitadas para lidar com estas questões, se torna um grande diferencial.

Por se tratar de um campus em construção, as fraquezas tiveram destaque por essa razão, a composição incompleta do quadro de servidores, a vulnerabilidade na guarda de processos físicos, uma vez que as salas de coordenações são compartilhadas e a ausência de um sistema informatizado específico para medição e acompanhamento de indicadores de auditoria foram fortemente apontados.

As oportunidades destacadas na pesquisa foram a possibilidade de se firmar parcerias para a capacitação (em forma de pacotes) de servidores do setor de auditoria, bem como a crença na sensibilidade por parte da gestão em relação às demandas da CCI.

Entre as ameaças estão a ausência de orçamento individualizado para a CCI, as respostas intempestivas e incompletas das unidades auditadas, o descumprimento, das unidades auditadas, das recomendações emitidas pela unidade e também a preocupação com a atual crise política-financeira do país.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Processos e procedimentos básicos já desenhados; • Habilidades individuais de cada servidor; • Servidores capacitados e motivados para uma capacitação contínua; • Disposição dos membros da equipe para a solução de conflitos; • Capacidade de buscar cumprimento da missão através de instrumentos próprios às atividades de auditoria; • Disposição da equipe para o planejamento estratégico das atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos internos; • Conflitos entre a auditoria e as unidades auditadas; • Vulnerabilidade na guarda de processos físicos; • Ausência de sistema informatizado de auditoria; • Composição incompleta do quadro de servidores planejado; • Insuficiência e obsolescência de equipamentos; • Instalações físicas inadequadas para o trabalho da unidade.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de firmar parcerias para oferecimento de pacotes de cursos de capacitação específicos para servidores da auditoria; • Sensibilidade da alta administração do IFTM em relação às demandas da unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de um orçamento para as demandas da coordenação; • Respostas intempestivas e incompletas das unidades auditadas; • Atual crise política-financeira do país; • Descumprimento, das unidades auditadas, das recomendações emitidas pela unidade.

Quadro 1 - Matriz SWOT da CCI.

Fonte: Próprio autor.

Concluída a análise *SWOT*, com a visualização dos cenários possíveis e as correlações entre ambientes interno e externo (Quadro 1), a próxima etapa na construção da proposta de planejamento estratégico para a Coordenação de Controle Interno é a elaboração do mapa estratégico e a elaboração do *Balanced Scorecard*, com a determinação de objetivos, indicadores e metas, cuja apresentação ocorrerá na próxima seção.

4.4 - Mapa Estratégico da CCI

O Mapa Estratégico é um instrumento que apresenta, por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos, de maneira coerente e estruturada, a estratégia da organização. Ele traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto amplo de objetivos que direcionam a conduta e o desempenho institucionais. Os propósitos do mapa são delinear e comunicar, de forma nítida e clara a cada um dos graus gerenciais e servidores como as atividades de cada estão alinhadas com os objetivos gerais da organização. Apresentar o foco e a estratégia de atuação escolhidos pela Coordenação de Controle Interno e a maneira como suas ações impactam o alcance dos resultados desejados, do mesmo jeito que subsidiar a alocação de esforços e evitar a difusão de ações e de recursos.

Nesse aspecto, surge o conceito de Estratégia. Para se assegurar a continuidade e reforçar a legalidade de uma organização no decorrer do tempo, é preciso se conceber uma estratégia. A estratégia nada mais é que o conjunto de objetivos e ações importantes ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro. Dessa maneira, enquanto a visão de futuro produz a imagem de destino, a estratégia define a coerência de concretização dessa visão.

Desse modo, definimos uma estratégia para a CCI, com a finalidade precípua de cumprir a sua missão de *“assessorar a gestão, através do exame dos controles internos, das informações e registros, da observância quanto às políticas públicas e ao cumprimento das leis, normas e regulamentos com o objetivo de alcançar o atendimento dos programas, planos e metas do IFTM Paracatu”* e alcançar a sua visão de *“consolidar-se como um organismo de assessoria da gestão no âmbito do IFTM Paracatu. Posicionar a CCI Paracatu como referência no panorama autárquico, assente em desempenho de reconhecida competência, rigor e credibilidade dos serviços institucionais, das congêneres de outros institutos.”*.

Entre os principais processos de trabalho a serem aprimorados estão os relacionados à atuação da CCI em se consolidar como organismo de assessoria, bem como aqueles referentes à tempestividade e seletividade das ações desempenhadas por este órgão de controle interno.

Espera-se que a melhora desses processos de trabalho seja marco para a produção contínua de resultados concretos ao Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Campus Paracatu, os quais são: alimentar e colaborar efetivamente para a aperfeiçoamento contínuo da gestão; acatar com eficiência às expectativas da administração; diminuir riscos inerentes às atividades administrativas; e cuidar pela eficiência e economicidade no emprego dos recursos públicos.

O mapa estratégico foi construído a partir das discussões sobre as tendências internas e externas, que se refletiram na visão, missão, valores e objetivos estratégicos da CCI. Esse documento deve ser compreendido como uma ferramenta gerencial em que todos os objetivos, de modo sistêmico, contribuem para o alcance de resultados efetivos e do reconhecimento setorial. A leitura do mapa deve ser feita de baixo para cima, uma vez que tal representação visual traduz um encadeamento de causas e efeitos. Dessa forma, pode-se observar a importância de cada perspectiva em relação às demais. Em outras palavras, o alcance da Visão somente será concretizado se os objetivos estratégicos constantes das perspectivas “Pessoas”, “Infraestrutura” e “Processos Internos” forem percebidos como essenciais para o desenvolvimento da perspectiva seguinte, “Resultados”.

Em um breve resumo, o mapa apresenta, na perspectiva “Pessoas”, quatro objetivos estratégicos: precisar mecanismos de difusão e gestão de conhecimentos; produzir competências gerenciais e profissionais, desenvolver cultura e inovação de melhoria contínua da gestão e valorizar e motivar.

A seguir, na perspectiva “Infraestrutura”, consta outro objetivo, com o seguinte tema: aprimorar a estrutura organizacional e o uso de TI nas ações de controle.

Na perspectiva “Processos Internos”, constam mais vários objetivos estratégicos, são eles: aperfeiçoar o relacionamento com outros órgãos de controle e fiscalização; afirmar a gestão integrada das ações de controle, orientação e avaliação; certificar razoabilidade no tempo de análise das matérias e gerenciar recursos de maneira sustentável.

Concluindo, na perspectiva “Resultados”, são elencados os seguintes objetivos estratégicos: colaborar para o alcance dos resultados pretendidos pela administração; atender com eficiência às expectativas da instituição; diminuir riscos inerentes às atividades administrativas; e acautelar pela eficiência e economicidade na aplicação dos recursos públicos. No Quadro 2 é possível visualizar o desmembramento do Mapa Estratégico da CCI.

COORDENAÇÃO CONTROLE INTERNO – IFTM PARACATU MAPA ESTRATÉGICO



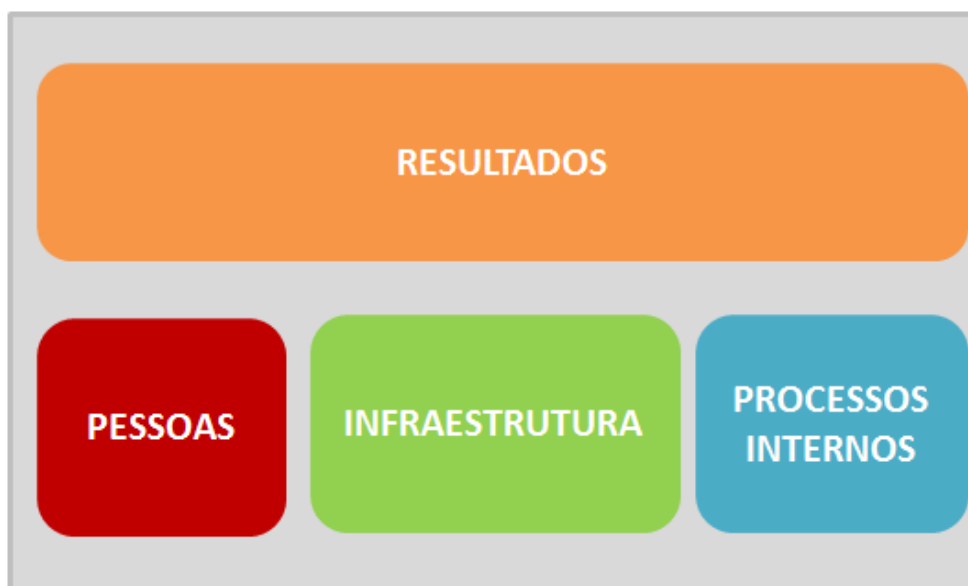
Quadro 2 - Mapa Estratégico da CCI.

Fonte: Próprio autor.

4.5 - Balanced Scorecard Aplicado na CCI

Segundo a concepção de Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* transforma a missão e as estratégias de uma organização em objetivos, indicadores e metas, por meio de suas perspectivas. A premissa adotada para a formulação do *BSC* desenvolvido para a CCI é exatamente esta: decompor a missão do departamento em elementos que darão forma ao *Balanced Scorecard*.

Neste tópico são apresentados os objetivos e suas respectivas medidas de desempenho, para cada uma destas quatro perspectivas (Quadro 3), seguidos da construção do mapa estratégico para a visualização das relações de causa-efeito entre os mesmos.



Quadro 3 - Perspectivas da CCI.

Fonte: Próprio autor.

4.5.1 - Medindo os Resultados – Indicadores

A metodologia utilizada na construção do planejamento da CCI orientou-se para a criação de um modelo que, além de permitir a representação gráfica da estratégia, viabilize o controle da sua execução. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o que não é medido não pode ser gerenciado, não pode ser controlado. O método *BSC* recomenda, nesse sentido, a definição de indicadores para mensuração da estratégia.

Por meio dos indicadores, pode-se estabelecer e desdobrar as metas de uma ação e repensar formas de melhoria contínua dos processos organizacionais. Eles são importantes fontes de informação para o processo de tomada de decisão.

Para a CCI, o grande desafio é implementar um sistema de medição que possa indicar adequadamente o desempenho organizacional. Para tanto, deve-se limitar o número de indicadores, de modo a direcionar a análise ao que é estratégico e a evitar sua confusão com o que é meramente operacional.

Do mesmo modo, é necessária a identificação de indicadores aptos a medir aspectos institucionais intangíveis, como a eficiência de macroprocessos críticos ou o potencial do capital humano. Observe-se, ainda, que o indicador deve ser criado para atender a um objetivo, e não o contrário.

Para delimitar os indicadores propostos e sua forma de mensuração, foram realizados os seguintes questionamentos:

- O indicador, a descrição e a ação estão claros e são coerentes entre si?
- A unidade de medida está adequada?
- Qual é a fonte de informação?
- Qual a melhor frequência de mensuração?
- Quais são as ações necessárias para medi-lo ou melhorar sua mensuração?





Com base nas respostas colhidas, realizou a análise da relevância estratégica e do domínio sobre a coleta de informações de cada indicador, sugerindo a permanência, o ajuste ou sua exclusão. Nos casos de manutenção, também avaliou o nome do indicador, assim como a coerência da descrição e da fórmula.

4.5.1.1 - Estabelecimento de Metas para os Indicadores

O estabelecimento de uma meta para cada indicador é primordial para comunicar a todos os membros e servidores a velocidade de implementação da estratégia e a amplitude do desafio a ser superado pela CCI no alcance da Visão de Futuro. Em outras palavras, as metas sinalizarão o tamanho do esforço que precisará ser empenhado rumo ao CCI 2020.

O processo de definição de metas para os indicadores propostos foi bastante complexo e deu-se por aproximação e discussão.

Optou-se por definir metas com intervalo de admissibilidade, denominados faróis de alerta, com vistas a facilitar o monitoramento de desempenho, por meio de um painel de indicadores que poderá ser visualizado de acordo com os seguintes critérios e cores:

FARÓIS DE ALERTA		
	Implementação	Não disponível
	0 – 60%	Situação Crítica
	61 – 79%	Situação de Alerta
	80 – 100%	Situação Desejável

Quadro 4 - Monitoramento de Desempenho.

Fonte: Próprio autor.

A utilização de intervalos ou bandas permitirá verificar, Quadro 4, de forma simples, o grau de cumprimento da estratégia representado por gráficos, o que facilitará a identificação de temáticas que necessitam de uma maior intervenção.

4.5.1.2 - Perspectiva de Pessoas

No âmbito da Reitoria do IFTM, percebe-se, atualmente, que o desenvolvimento profissional e a gestão das pessoas que ali trabalham entraram definitivamente na pauta dos assuntos que devem ser tratados com maior dedicação e cuidado pela instituição.

As expectativas dos clientes estão em constante mudança e as organizações são pressionadas a fazer melhorias contínuas. O sucesso em vencer este desafio está fortemente calcado na habilidade das pessoas em aprender e inovar, tanto individual quanto coletivamente. Sob esta perspectiva, é avaliada a capacidade da organização em desenvolver e motivar o seu capital intelectual e, conseqüentemente, inovar seus métodos, incorporar novas tecnologias e criar novos produtos e serviços (FARIAS, 2002). As medições desta perspectiva dependem do perfil de cada organização, mas as mais utilizadas são: inovações, patentes, sugestões e clima organizacional.

O servidor é o ativo mais significativo de seja qual for instituição. Sem os indivíduos, não há como a CCI obter os resultados esperados, como inovar, gerar conhecimento ou acrescentar valor a seus produtos e serviços, requisitos fundamentais à sobrevivência organizacional. Desse jeito, a perspectiva Pessoas refere-se às ações e inovações necessárias para possibilitar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento continuado

da CCI nas áreas de gestão de pessoas. Além disso, busca agregar os objetivos estratégicos relacionados à inovação, ao aprendizado e ao crescimento organizacional.

Essa perspectiva construiu-se a partir das discussões entre servidores e gestores, que levaram em conta o aumento das atividades da instituição, bem como a necessidade de alinhamento no desenvolvimento das competências dos servidores. Nela, figuram quatro objetivos: “precisar mecanismos de difusão e gestão”, “produzir competências gerenciais e profissionais”, “desenvolver cultura e inovação de melhoria contínua da gestão” e “valorizar e motivar”.

4.5.1.2.1 - Produzir Competências Gerenciais e Profissionais

A gestão das organizações direcionadas pelos princípios da eficiência e efetividade é um dos desafios centrais da Administração Pública. O alcance dos resultados só será possível se o ativo funcional tiver seu desenvolvimento potencializado tecnicamente e gerencialmente. Isso se traduz em desenvolver nesses servidores capacidades substanciais para o exercício de suas funções, assim como capacitá-los, de forma a estimular seus conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance dos resultados que a sociedade e o IFTM esperam da CCI.

Os objetivos estratégicos são apresentados nos quadros abaixo:

Indicador 1	Grau de universalização das ações de treinamento a servidores
Descrição	Porcentagem de servidores que participaram de ações de treinamento no exercício
Ações	Promover a participação dos servidores em eventos de treinamento
Índices	(Servidores treinados/total de servidores x 100)
Meta	2017 - 50
Unidade de Medida (%)	2018 - 50
	2019 - 50
	2020 - 50

Tabela 1 - Grau de universalização das ações de treinamento a servidores.

Fonte: Próprio autor.

Conforme a Tabela 1, a participação dos servidores nos programas de capacitação foi considerada prioritária em relação a qualquer outra dentro desta perspectiva, podendo implicar em seu afastamento parcial, de acordo com o projeto institucional, em número tal que não prejudique as atividades do órgão ou unidade. Pretende-se que em todos os anos (2017 -2020) sempre 50% do quadro de servidores do setor seja capacitado. Os resultados esperados dessa ação são: a melhoria da qualidade dos serviços prestados; o desenvolvimento da gestão; estipular padrões éticos de comportamento; a capacitação, desenvolvimento e progressão dos servidores; a qualificação dos servidores e; que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Indicador 2	Grau de universalização das ações de treinamento a servidores
Descrição	Porcentagem de servidores que participaram de ações de treinamento no exercício
Ações	Verificar e divulgar ações de treinamento externo e interno de interesse para os servidores da CCI
Índices	(Quantidade de ações divulgadas no ano/ Quantidade de ações divulgadas no ano anterior) – 1) x 100
Meta	2017 - Acréscimo de 10%
Unidade de Medida (%)	2018 - Acréscimo de 15%
	2019 - Acréscimo de 20%
	2020 - Acréscimo de 25%

Tabela 2 - Grau de universalização das ações de treinamento a servidores.

Fonte: Próprio autor.

Conforme Tabela 2, com o indicador “Grau de universalização das ações de treinamento a servidores”, definiu-se que é de suma importância um constante processo de verificação e divulgação aos servidores dos números relacionados às ações de treinamento ocorridas no exercício, tanto de treinamentos externos quanto internos, afim de que seja possível universalizar gradualmente as ações dando maior transparência ao processo.

Indicador 3	Grau de universalização das ações de treinamento a dirigentes
Descrição	Porcentagem de dirigentes que participaram de ações de treinamento no exercício
Ações	Promover ações de treinamento gerencial
Índices	(Dirigentes treinados/total de dirigentes x 100)
Meta	2017 - 50
Unidade de Medida (%)	2018 - 50
	2019 - 50
	2020 - 50

Tabela 3 - Grau de universalização das ações de treinamento a servidores.

Fonte: Próprio autor.

A Tabela 3 apresenta que o treinamento gerencial permitirá que os gestores aperfeiçoem competências, atualizem sobre as mudanças no cenário e sobre as estratégias que possam ser aplicadas, dessa forma também possibilitará a compreensão dos sobre seus liderados, reduzir problemas, mapear conflitos e entender os desejos e as motivações os servidores, identificar fatores de motivação e seus impedimentos para o alcance dos objetivos e metas. Pretende-se que em todos os anos (2017 - 2020) sempre 50% do quadro de gestores seja capacitado.

4.5.1.2.2 - Precisar Mecanismos de Difusão e Gestão de Conhecimentos

Para se obter a governança corporativa, ou seja, garantir que o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas envolvendo seus diversos atores, é necessário estipular mecanismos de propagação e gestão de conhecimentos. Assim, pretende-se organizar e difundir o conhecimento criado e utilizado na Instituição, a fim de tornar viável o alinhamento de entendimentos na tomada de decisões técnicas e gerenciais.

Os objetivos estratégicos são apresentados nos quadros abaixo:

Indicador 4	Pareceres publicados
Descrição	Porcentagem de pareceres publicados em relação ao ano anterior
Ações	Ampliar o percentual de publicação dos pareceres emitidos
Índices	(Pareceres publicados no exercício/pareceres emitidos no exercício x 100)
Meta	2017 - 30
Unidade de Medida (%)	2018 - 40 2019 - 50 2020 - 50

Tabela 4 - Pareceres publicados.

Fonte: Próprio autor.

Um dos grandes avanços considerado foi a publicação dos pareceres emitidos pela CCI, seja internamente através do Boletim de Serviço de uso institucional ou ainda divulgados para a comunidade institucional através do correio eletrônico da instituição. Dessa forma os demais servidores, ou seja, a comunidade institucional terá acesso total às informações, melhor dizendo, ao trabalho realizado pela coordenação. Em um futuro próximo, analisa-se a publicação destes por meio da internet. De acordo com a Tabela 4, pretende-se que entre os anos de 2017 a 2020 a ampliação da publicação alcance 50%.

Indicador 5	Orientações publicadas
Descrição	Porcentagem de orientações publicadas em relação ao ano anterior
Ações	Ampliar o percentual de publicação das orientações emitidas
Índices	(Orientações publicadas no exercício/orientações emitidas no exercício x 100)
Meta	2017 - 30
Unidade de Medida (%)	2018 - 40 2019 - 50 2020 - 50

Tabela 5 - Orientações publicadas.

Fonte: Próprio autor.

Conforme indicador 5, apresentado na Tabela 5, no mesmo contexto que os pareceres emitidos, também se convencionou pela ampliação da publicação das orientações emitidas pela CCI, utilizando o correio eletrônico institucional. O acréscimo será gradual até atingir um percentual de 50%.

Indicador 6	Orientações publicadas
Descrição	Porcentagem de orientações publicadas em relação ao ano anterior
Ações	Divulgar orientações julgadas relevantes emitidas no mês; publicar semestral ou anualmente Boletim de Auditoria com as orientações relevantes do exercício
Índices	(Quantidade de ações divulgadas no ano/ Quantidade de ações divulgadas no ano) - 1) x 100
Meta	2017 - Acréscimo de 10%
Unidade de Medida (%)	2018 - Acréscimo de 15% 2019 - Acréscimo de 20% 2020 - Acréscimo de 25%

Tabela 6 - Orientações publicadas.

Fonte: Próprio autor.

Conforme Tabela 6, ainda no mesmo contexto que os pareceres emitidos, também se convencionou pela divulgação mensal das orientações julgadas relevantes emitidas pela

CCI, utilizando o correio eletrônico institucional e ainda pela publicação semestral ou anual de um Boletim de Auditoria elaborado pela coordenação contendo as orientações pertinentes ocorridas dentro do exercício. O acréscimo será gradual até atingir um percentual de 25%.

4.5.1.2.3 - Desenvolver Cultura e Inovação de Melhoria Contínua da Gestão

A globalização do cenário mundial torna a sociedade cada vez mais instruída de quais são seus direitos e dos deveres dos agentes públicos, portanto a inovação assume uma atribuição crucial para o aperfeiçoamento da Instituição. A inovação faz com que as organizações públicas estejam capacitadas para aumentar a qualidade e a efetividade dos produtos e serviços ofertados sem, forçosamente, aumentar, na mesma proporção, seu custo. Portanto, criar iniciativas inovadoras auxilia com a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade na condução dos trabalhos da CCI.

Os objetivos estratégicos são apresentados nos quadros abaixo:

Indicador 7	Implementação de iniciativas inovadoras da área de controle
Descrição	Mede o índice de iniciativas implementadas dentro do universo de iniciativas sugeridas
Ações	Incentivar e divulgar internamente a proposição de medidas inovadoras pelos servidores
Índices	(Iniciativas implementadas/iniciativas sugeridas) x 100
Meta	2017 - 60
Unidade de Medida (%)	2018 - 70
	2019 - 80
	2020 - 90

Tabela 7 - Implementação de iniciativas inovadoras da área de controle.

Fonte: Próprio autor.

O conservadorismo é sinônimo de comodidade, para não se tornar obsoleto é necessário inovar, propor novas soluções que considerem as reais necessidades foram fatores apontados nas entrevistas como forma de se alcançar os objetivos da coordenação. Incentivar os servidores a propor medidas inovadoras e divulgar quais iniciativas foram sugeridas e quais foram efetivamente implementadas é um desafio proposta na perspectiva de pessoas de acordo com a Tabela 7 apresentada.

Indicador 8	Reconhecimento da Instituição
Descrição	Mede o índice de reconhecimento da Instituição
Ações	Implementar canal de críticas e sugestões na página da CCI na internet
Índices	(Críticas positivas recebidas/críticas totais) x 100
Meta	2017 - 60
Unidade de Medida (%)	2018 - 70
	2019 - 80
	2020 - 90

Tabela 8 - Reconhecimento da Instituição.

Fonte: Próprio autor.

Para o indicador “Reconhecimento da Instituição”, ficou convencionado que um canal de críticas medirá o reconhecimento da CCI, já que por meio delas é possível entender as necessidades dos clientes internos e receber *feedback* sobre os trabalhos realizados. Elogios reforçam a certeza de estar fazendo tudo certo, mas as críticas e sugestões é que permitem identificar pontos fracos e possíveis inovações, fortalecendo o planejamento estratégico. As metas para o período estão descritas na Tabela 8.

4.5.1.2.4 - Valorizar e Motivar

Assim como uma organização se faz por pessoas, o que a consolida são as capacidades, habilidades e a motivação de seus servidores. Ter oportunidades de treinamento e desenvolvimento são políticas que precisam ser implementadas, assim como a delegação e repartição de poder irão proporcionar a satisfação na execução do trabalho e a valorização na qualidade do atendimento. Reconhecer os esforços de aprendizagem e os resultados obtidos acarretará a redução da evasão de servidores e melhorará o desempenho no trabalho, e, conseqüentemente, a prestação de serviço à sociedade.

Os objetivos estratégicos são apresentados nos quadros abaixo:

Indicador 9	Clima organizacional e valorização funcional
Descrição	Resultado anual da pesquisa de satisfação dos colaboradores da instituição. Deve ser bastante ampla, contemplar todos os aspectos da gestão de pessoas e ser analisada com um grau de satisfação geral
Ações	Implantar pesquisa anual para aferir a satisfação dos servidores com o clima organizacional
Índices	Pesquisa de satisfação
Meta	2017 -
Unidade de Medida ()	2018 -
	2019 -
	2020 -

Tabela 9 - Clima organizacional e valorização funcional.

Fonte: Próprio autor.

Segundo a proposição do indicador “Clima Organizacional e valorização funcional” é muito importante para o gestor ter conhecimento sobre o clima da organização, o nível de satisfação e o bem-estar dos servidores. Saber como trabalham, qual o grau de seu envolvimento, o que os motivam, quais as suas principais expectativas em relação ao ambiente, à organização e ao direcionamento da carreira. Para as pesquisas é necessário impor grau de confidencialidade e ainda, para melhorar o clima organizacional é essencial reforçar a cultura do *feedback*, conforme demonstrado na Tabela 9.

Indicador 10	Clima organizacional e valorização funcional
Descrição	Resultado anual da pesquisa de satisfação dos colaboradores da instituição. Deve ser bastante ampla, contemplar todos os aspectos da gestão de pessoas e ser analisada com um grau de satisfação geral
Ações	Adotar medidas positivas para o clima organizacional com base no resultado da pesquisa anterior
Índices	Pesquisa de satisfação
Meta	2017 -
Unidade de Medida ()	2018 - 2019 - 2020 -

Tabela 10 - Clima organizacional e valorização funcional.

Fonte: Próprio autor.

Ainda seguindo os princípios do indicador “Clima organizacional e valorização funcional”, é importante dizer que a pesquisa de clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e com base nos resultados, medidas positivas poderão ser tomadas, como: o alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização, promover o crescimento e desenvolvimento dos servidores, aperfeiçoar a comunicação, identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, criar um ambiente de trabalho seguro, aumentar a produtividade, aumentar a satisfação dos clientes internos e externos, entre outros. Em conformidade com a Tabela 10, é através dos resultados obtidos por meio da pesquisa de satisfação realizada anualmente será possível adotar tais medidas positivas.

Indicador 11	Participação dos servidores em atividades de melhoria da gestão
Descrição	Porcentagem de servidores que participaram de atividades de melhorias de gestão
Ações	Publicar no Boletim de Serviço do órgão, a pedido do coordenador-chefe, Portaria de Elogio individual a servidor que se destaque no cumprimento do dever funcional (art. 237 da Lei nº 8.112/90), com assentamento na pasta funcional do servidor
Índices	Portarias de Elogio emitidas
Meta	2017 -
Unidade de Medida ()	2018 - 2019 - 2020 -

Tabela 11 - Participação dos servidores em atividades de melhoria da gestão.

Fonte: Próprio autor.

A melhoria da gestão normalmente ocorre mediante a necessidade de prevenção ou correção de problemas que poderão acontecer ou aconteceram no seu andamento. A percepção de uma necessidade de melhoria, para correção de problema existente ou para prevenção de um problema, vista com olhos da gestão da qualidade, denomina-se oportunidade de melhoria. Estimular os servidores para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização e desenvolver esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional é a função do indicador 11 (Tabela 11), que se dará por incentivo através da publicação no Boletim de Serviço do IFTM de portaria de elogio individual a servidores que se destacaram no cumprimento de seu dever funcional.

Indicador 12	Participação dos servidores em atividades de melhoria da gestão
Descrição	Porcentagem de servidores que participaram de atividades de melhorias de gestão
Ações	Realizar eventos internos específicos para estimular e motivar a participação dos servidores em atividades de planejamento e melhoria da gestão
Índices	$(\text{Servidores participantes de atividades de melhorias de gestão} / \text{Total de servidores}) \times 100$
Meta	2017 - 60
Unidade de Medida (%)	2018 - 70 2019 - 80 2020 - 90

Tabela 12 - Participação dos servidores em atividades de melhoria da gestão.

Fonte: Próprio autor.

A organização de eventos internos pode ser muito útil na estratégia de engajamento dos servidores com os propósitos organização. Isto porque, os eventos têm o poder de acabar com a rotina. Entendeu-se que receber comunicados via e-mail é diferente de participar de algo mais lúdico, mais emocional, acaba por sensibilizar e envolver os servidores com um baixo custo. Ações simples como um café da manhã com diretores, reunião dos aniversariantes do mês é uma oportunidade para alinhar o discurso e reforçar a estratégia da organização, a ideia é fazer que se sintam parte de um objetivo comum. A Tabela 12 apresenta as metas propostas para o alcance do objetivo que visa a possibilidade de sair da rotina e comemorar resultados.

Indicador 13	Rotinas derivadas de sugestões dos servidores
Descrição	Mede o percentual de rotinas implementadas derivadas de sugestões dos servidores
Ações	Incentivar o estudo e a adoção de rotinas e processos de trabalho sugeridas pelos servidores
Índices	$(\text{Rotinas implementadas} / \text{Rotinas sugeridas}) \times 100$
Meta	2017 - 60
Unidade de Medida (%)	2018 - 70 2019 - 80 2020 - 90

Tabela 13 - Rotinas derivadas de sugestões dos servidores.

Fonte: Próprio autor.

Com o incentivo do estudo e com a adoção de rotinas e processos sugeridos pelos servidores é possível estimular a criatividade destes para a geração de ideias inovadoras que possam ser aplicadas na gestão pública, o indicador 13 (Tabela 13) permitirá medir rotinas propostas por servidores que cumpram ou superem as metas previamente estabelecidas. O aumento proposto é gradual, até o alcance de 90%.

4.5.1.3 - Perspectiva de Infraestrutura

As condições de trabalho estão de modo direto relacionado à produtividade de uma instituição. Dessa maneira, nessa perspectiva retrata-se a Infraestrutura essencial à prática dos trabalhos com recursos tecnológicos, logísticos e estruturais adequados.

4.5.1.3.1 - Aprimorar a Estrutura Organizacional e o Uso de TI nas Ações de Controle

A atividade de controle interno possui como sustentáculo a informação e o conhecimento. A utilização da tecnologia da informação possui a atribuição de aprimorar a gestão desses elementos. O aumento do montante de recursos fiscalizados conseguirá ser possível se a TI aliar-se à atuação do controle interno de maneira hábil. A estrutura organizacional e a utilização da tecnologia da informação, se aprimoradas, tornam-se o amparo nas atividades de controle, aperfeiçoando a competência gerencial, operacional e de resposta às solicitações institucionais.

Os objetivos estratégicos são apresentados nos quadros abaixo:

Indicador 14	Satisfação com os serviços de TI
Descrição	Mede o nível de satisfação com os serviços de TI
Ações	Otimizar a ferramenta de busca de informações no portal da CCI na internet
Índices	Ferramenta desenvolvida
Meta	2017 - 70
Unidade de Medida (%)	2018 - 100
	2019 -
	2020 -

Tabela 14 - Satisfação com os serviços de TI.

Fonte: Próprio autor.

O indicador 14 “Satisfação com os serviços de TI” traz a definição de que um “motor de pesquisa” ou “ferramenta de busca” é uma ferramenta desenhada para procurar palavras-chave fornecidas pelo utilizador em documentos e bases de dados. No contexto da *internet*, um motor de pesquisa permite procurar palavras-chave em documentos alojados em *websites*. Os motores de busca usam regularmente índices atualizados para funcionar de forma rápida e eficiente. Otimizar essa ferramenta aprimoraria a estrutura organizacional da CCI. Conforme tabela 14, a expectativa é que se conclua a meta no ano de 2018.

Indicador 15	Satisfação com os serviços de TI
Descrição	Mede o nível de satisfação com os serviços de TI
Ações	Melhorar a acessibilidade da página da CCI
Índices	(Acessos realizados à intranet-internet no ano/Acessos realizados no ano anterior) -1
Meta	2017 - 70
Unidade de Medida (%)	2018 - 80
	2019 - 90
	2020 - 100

Tabela 15 - Satisfação com os serviços de TI.

Fonte: Próprio autor.

Conforme a cartilha *Acessibilidade na Web da W3C*, a *web* deixou de ser apenas um repositório de documentos estáticos, para se tornar um veículo hiperdinâmico de comunicação, expressão de opiniões, intercâmbio de conhecimentos, realização de negócios, ensino a distância e muitas outras utilizações que surgem a todo o momento. A norma Brasileira ABNT NBR 9050:2004 [3] em seu item 3.1 define acessibilidade como:

“Possibilidade e condição de alcance, percepção e entendimento para a utilização com segurança e autonomia de edificações, espaço, mobiliário, equipamento urbano e elementos.” Acessibilidade na *web* significa que “pessoas com deficiência podem usar a *web*. Mais especificamente, a acessibilidade na *web* significa que pessoas com deficiência podem perceber, entender, navegar, interagir e contribuir para a *web*. E mais. Ela também beneficia outras pessoas, incluindo pessoas idosas com capacidades em mudança devido ao envelhecimento”. Portanto, acessibilidade na *web* é a possibilidade e a condição de alcance, percepção, entendimento e interação para a utilização, a participação e a contribuição, em igualdade de oportunidades, com segurança e autonomia, em sítios e serviços disponíveis na *web*, por qualquer indivíduo, independentemente de sua capacidade motora, visual, auditiva, intelectual, cultural ou social, a qualquer momento, em qualquer local e em qualquer ambiente físico ou computacional e a partir de qualquer dispositivo de acesso. A proposta é melhorar a acessibilidade até um nível de 100%, conforme metas dispostas na Tabela 15.

Indicador 16	Utilização da intranet e internet
Descrição	Mede o percentual de utilização da intranet e internet, por servidores da CCI, em relação ao ano anterior
Ações	<p>Criar sistema que possibilite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registrar as informações geradas pela CCI; - Acesso pelas unidades para que cada uma consulte seus relatórios de auditoria, notas de auditoria, pareceres, diligências e outros documentos relevantes emitidos; - Controle de diligências - Mecanismo de registro dos benefícios advindos das ações de fiscalização - Emissão de documentos relacionados às fiscalizações, desde o planejamento anual até a emissão do relatório de auditoria de gestão - Mecanismo que permita a extração de dados para a elaboração do relatório de atividades
Índices	Ferramentas desenvolvidas
Meta	2017 - 70
Unidade de Medida (%)	2018 - 80
	2019 - 90
	2020 - 100

Tabela 16 - Utilização da intranet e internet.

Fonte: Próprio autor.

O indicador “Utilização da intranet e internet” traz como proposta a criação de um sistema informatizado para a CCI que permitirá a padronização no modelo de relatório e de planos das auditorias, a redução do fluxo de papéis, a agilização do processamento da informação, a guarda segura dos registros das auditorias internas e a geração de relatórios gerenciais. O sistema terá que ser capaz de registrar as informações geradas pela CCI, autorizar o acesso pelas unidades para que cada uma consulte seus relatórios de auditoria, notas de auditoria, pareceres, diligências e mais documentos necessários emitidos, controle de diligências, mecanismo de protocolo das vantagens advindos das ações de fiscalização, emissão de documentos relativos às fiscalizações, a partir do planejamento anual até a

emissão do relatório de auditoria de gestão. Concluindo, o sistema eletrônico registrará os procedimentos e resultados de auditorias internas e gerará registros quantitativos aplicáveis em análises críticas. A meta é disposta na Tabela 16.

Indicador 17	Utilização da intranet e internet
Descrição	Mede o percentual de utilização da intranet e internet, por servidores da CCI, em relação ao ano anterior
Ações	Implementar o uso de assinatura digital de documentos
Índices	Ferramenta implementada
Meta	2017 - 100
Unidade de Medida (%)	2018 - 2019 - 2020 -

Tabela 17 - Utilização da intranet e internet.

Fonte: Próprio autor.

Com o surgimento dos meios eletrônicos de comunicação, os documentos gerados no ambiente digital, documentos eletrônicos, apresentam inseguranças, pois podem ser facilmente alterados. Para trazer maior confiabilidade, foram criadas a assinatura digital e a certificação eletrônica, visando a preservar a integridade e garantir a autenticidade dos documentos oriundos da esfera virtual. Largamente utilizada em diversos países, no Brasil, a assinatura digital foi disciplinada pela Medida Provisória 2.200-2/2001. Por meio de um sistema de segurança baseado em criptografia assimétrica, que faz uso das denominadas Chaves Públicas e Privadas, os documentos eletrônicos podem ser assinados digitalmente pelo remetente, impedindo que sejam interceptados e lidos ou modificados por terceiros, conferindo-lhes integridade. Desta forma, é garantida ao destinatário final, a certeza de integridade quanto ao conteúdo daquilo que lhe fora remetido. A implementação deste recurso é proposta de meta a ser cumprida integralmente no ano de 2017, conforme Tabela 17.

Indicador 18	Utilização da intranet e internet
Descrição	Mede o percentual de utilização da intranet e internet, por servidores da CCI, em relação ao ano anterior
Ações	Desenvolver estudo para criação de sistema de acompanhamento eletrônico de controle de vagas dos cargos no âmbito da CCI
Índices	Ferramenta desenvolvida
Meta	2017 - 70
Unidade de Medida (%)	2018 - 100 2019 - 2020 -

Tabela 18 - Utilização da intranet e internet.

Fonte: Próprio autor.

Apesar de ainda se ter um número reduzido de servidores, mas com um campus em expansão, desenvolver um estudo para a criação de um sistema que permita acompanhar vagas dos cargos ligados a CCI é uma maneira de dar maior transparência e publicidade. A

meta, de acordo com a Tabela 18, é conseguir desenvolver a ferramenta em sua totalidade até o ano de 2018.

Indicador 19	Utilização da intranet e internet
Descrição	Mede o percentual de utilização da intranet e internet, por servidores da CCI, em relação ao ano anterior
Ações	Implementar auditoria integrada (a distância)
Índices	Ferramenta desenvolvida
Meta	2017 - 70
Unidade de Medida (%)	2018 - 100 2019 - 2020 -

Tabela 19 - Utilização da intranet e internet.

Fonte: Próprio autor.

Conforme indicador 19, com uma ferramenta eletrônica desenvolvida será possível realizar auditorias à distância com base em informações disponíveis nos bancos de dados informatizados. A meta é concluir o desenvolvimento da ferramenta até o ano de 2018, de acordo com a tabela 19.

Indicador 20	Utilização da intranet e internet
Descrição	Mede o percentual de utilização da intranet e internet, por servidores da CCI, em relação ao ano anterior
Ações	Assegurar a usabilidade das soluções de TI
Índices	(Soluções de TI aplicadas/Soluções de TI desenvolvidas) x 100
Meta	2017 - 65
Unidade de Medida (%)	2018 - 70 2019 - 75 2020 - 80

Tabela 20 - Utilização da intranet e internet.

Fonte: Próprio autor.

Entre os fenômenos relacionados ao enorme desenvolvimento da tecnologia, um aspecto que chama a atenção nos últimos anos é o avanço da usabilidade como diferencial de atração das preferências do usuário. Usabilidade é, por definição, um termo ligado à facilidade de uso. Ou, em outras palavras, a forma pela qual algo pode facilitar - e até melhorar - a realização de uma tarefa. Conforme Tabela 20, assegurar a usabilidade das soluções de TI desenvolvidas para a CCI é um objetivo da perspectiva da infraestrutura com meta crescente e gradual.

4.5.1.4 - Perspectiva de Processos Internos

O aperfeiçoamento dos Processos Internos pode ser um mecanismo pontual sobre como a instituição é vista pela sociedade. Desse jeito, definiram-se aqui os processos internos prioritários nos quais a CCI deverá investir excelência e acumular esforços a fim de potencializar os resultados, voltando-se à expansão da eficiência e eficiência dos trabalhos realizados.

Dentre os objetivos estratégicos, foram delimitados:

4.5.1.4.1 - Aprimorar o Relacionamento outros Órgãos de Controle e Fiscalização

Compete à CCI ajustar os relacionamentos com os órgãos do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal e ao TCU, a fim de identificar demandas e expectativas, tal como conseguir informações estratégicas, a constante atualização de conhecimento e a troca de experiências e inovações para as atividades de controle, fatores indispensáveis para a determinação de foco de atuação, para o fortalecimento e a efetividade do controle interno.

4.5.1.4.2 - Consolidar a Gestão Integrada das Ações de Fiscalização, Orientação e Avaliação

A CCI executa atribuições nas áreas de orientação, avaliação e fiscalização das atividades. A fim de ser compreendida como um corpo consistente, precisa buscar a gestão integrada de suas ações. Dessa maneira, o órgão de controle interno precisa revisar, aperfeiçoar e reinventar os processos de trabalho com a perspectiva de absorver inovações normativas, tecnológicas e de gestão, com destaque à integração das atividades de controle, do mesmo jeito que buscar o aperfeiçoamento contínuo desses processos.

Indicador 21	Comunicação intraorganizacional
Descrição	Mede o acréscimo de comunicações intraorganizacionais realizadas em comparação com o ano anterior
Ações	Fomentar a comunicação intraorganizacional
Índices	$((\text{Comunicações realizadas no ano} / \text{Comunicações realizadas no ano anterior}) - 1) \times 100$
Meta	2017 - 60
Unidade de Medida (%)	2018 - 70
	2019 - 80
	2020 - 90

Tabela 21 - Comunicação intraorganizacional.

Fonte: Próprio autor.

As organizações devem procurar comunicar-se bem, buscando um equilíbrio nas suas diversas formas de comunicação, pois falar com os servidores é tão importante quanto com o público-alvo. Isso porque a comunicação é um sistema único, que passa por dentro e por fora da organização, gerando percepções positivas e negativas nos seus diferentes públicos. Fomentar a comunicação dentro da CCI permitirá gerir de forma integrada as ações de controle. A Tabela 21 descreve a meta crescente e gradual prevista para o período de 2017 a 2020.

Indicador 22	Integração das atividades de controle
Descrição	Indica as auditorias que foram realizadas a partir de constatações evidenciadas em pareceres e orientações emitidas
Ações	Contabilizar/cadastrar as auditorias realizadas a partir de pareceres e orientações exaradas pela CCI, classificando-as com índices de pertinência
Índices	(Auditorias realizadas a partir de pareceres e orientações/Total de auditorias realizadas) x 100
Meta	2017 - 90
Unidade de Medida (%)	2018 - 100 2019 - 100 2020 - 100

Tabela 22 - Integração das atividades de controle.

Fonte: Próprio autor.

Conforme descrição do indicador 22 proposto, uma forma de se integrar as atividades de controle é através da contabilização, ou seja, do cadastramento das auditorias realizadas a partir de pareceres e orientações registrados pela CCI. A meta é conseguir contabilizar 100% das auditorias, conforme Tabela 22.

Indicador 23	Integração das atividades de controle
Descrição	Indica as auditorias que foram realizadas a partir de constatações evidenciadas em pareceres e orientações emitidas
Ações	Proceder ao mapeamento de processos
Índices	(Quantidade de processos mapeados/Quantidade total de processos) x 100
Meta	2017 - 80
Unidade de Medida (%)	2018 - 90 2019 - 100 2020 -

Tabela 23 - Integração das atividades de controle.

Fonte: Próprio autor.

O mapa de processo é a representação de um processo de trabalho por meio de um diagrama contendo a sequência dos passos necessários à consecução de determinada atividade, ou seja, um processo que sequência de tarefas e ações necessárias. A técnica de mapeamento de processo fornece uma representação gráfica das operações sob análise, evidenciando a sequência de atividades, os agentes envolvidos, os prazos e o fluxo de documentos em uma organização ou área. Isso permite à equipe de auditoria, em conjunto com gerentes e técnicos envolvidos, identificar mais facilmente oportunidades para a racionalização e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho da organização. Segundo a Tabela 23, a meta é já ter 100% dos processos mapeados em 2019.

Indicador 24	Integração das atividades de controle
Descrição	Indica as auditorias que foram realizadas a partir de constatações evidenciadas em pareceres e orientações emitidas
Ações	Elaborar e publicar manual de auditoria de gestão
Índices	Publicação do manual
Meta	2017 - 100
Unidade de Medida (%)	2018 - 2019 - 2020 -

Tabela 24 - Integração das atividades de controle.

Fonte: Próprio autor.

Em conformidade com o apresentado na Tabela 24, o Manual de Auditoria estabelecerá regras e procedimentos técnicos a serem observados pelo auditor, quando da elaboração dos trabalhos de auditoria, mediante o esclarecimento dos procedimentos técnicos e/ou de gestão, por meio de observação, exame, vistoria, indagação, investigação, arbitramento e avaliação. Portanto a sua elaboração e conseqüentemente a sua publicação foi considerado um dos objetivos primordiais dentro da perspectiva de processos internos.

Indicador 25	Integração das atividades de controle
Descrição	Indica as auditorias que foram realizadas a partir de constatações evidenciadas em pareceres e orientações emitidas
Ações	Elaborar o planejamento anual de auditoria
Índices	Elaboração do planejamento
Meta	2017 - 100
Unidade de Medida (%)	2018 - 100 2019 - 100 2020 - 100

Tabela 25 - Integração das atividades de controle.

Fonte: Próprio autor.

Ação que já acontece, o PAINTE (Plano Anual de Auditoria Interna) e o RAINTE (Relatório Anual de Auditoria Interna) são apresentados pelas unidades de auditoria interna da administração pública federal indireta e direta (nesse último caso, quando houver) sujeitas à orientação normativa e supervisão técnica do Órgão Central e dos órgãos setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. O PAINTE defini temas e macroprocessos que serão trabalhados pelas unidades de auditoria interna da administração pública federal indireta e direta no exercício seguinte ao de sua elaboração. A manutenção desse indicador é fator apontado como existencial dentro da perspectiva de processos internos, conforme visualizado na Tabela 25.

Indicador 26	Integração das atividades de controle
Descrição	Indica as auditorias que foram realizadas a partir de constatações evidenciadas em pareceres e orientações emitidas
Ações	Revisar anualmente as matrizes de planejamento, de acordo com planejamento anual de auditoria
Índices	Matrizes revisadas
Meta	2017 - 100
Unidade de Medida (%)	2018 - 100 2019 - 100 2020 - 100

Tabela 26 - Integração das atividades de controle.

Fonte: Próprio autor.

A matriz de planejamento é auxiliar a elaboração conceitual do trabalho e a orientação da equipe na fase de execução, ela é construída com base na proposta orçamentária do ano subsequente. A CCI deve distribuir os macroprocessos ou temas auditáveis em uma matriz de risco, proceder à avaliação de cada um deles utilizando os critérios definidos, e contabilizar a sua pontuação. A matriz é também o principal instrumento de apoio à elaboração do projeto de auditoria, pois contém as informações essenciais que o definem. Daí a importância da discussão amadurecida da matriz antes de se iniciar a redação do projeto de auditoria. A matriz de planejamento é um instrumento flexível e o seu conteúdo deve ser atualizado ou modificado anualmente pela equipe à medida que o trabalho de auditoria progride. Vide Tabela 26.

Indicador 27	Integração das atividades de controle
Descrição	Indica as auditorias que foram realizadas a partir de constatações evidenciadas em pareceres e orientações emitidas
Ações	Criar mecanismos que possibilitem aumentar o universo de amostragem da instituição
Índices	$((\text{Quantidade de unidades fiscalizadas após a implementação de mecanismos} / \text{Quantidade de unidades fiscalizadas anteriormente}) \times 100)$
Meta	2017 - 15
Unidade de Medida (%)	2018 - 20 2019 - 25 2020 - 30

Tabela 27 - Integração das atividades de controle.

Fonte: Próprio autor.

O trabalho de auditoria não contempla a totalidade das transações ocorridas na organização, ele é efetuado com base em testes de amostragens para concluir sobre o universo das transações ocorridas, pois é inviável o exame de todos os registros, pelo volume de documentos necessário à apreciação do auditor. A complexidade das organizações, o fator tempo, o custo do trabalho de auditoria, a qualidade do trabalho prestado, reforçam tal dificuldade. Porém quanto maior a amostra, maior a confiabilidade dos dados, portanto é necessário criar mecanismos que possibilitem aumentar o universo da amostragem, pois quanto maior a amostra, mais confiáveis serão os resultados. A meta é conseguir um aumento de 30% até o ano de 2020, conforme demonstrado na Tabela 27.

4.5.1.4.3 - Assegurar Razoabilidade no Tempo de Apreciação das Matérias

Para proporcionar efetividade e importância às ações desenvolvidas pelo órgão de controle interno, a tempestividade na análise das matérias submetidas a seu exame é essencial. Desta maneira, a CCI precisa agir de maneira célere, tempestiva e completa às demandas que lhe são apresentadas.

Indicador 28	Grau de atendimento às demandas da instituição
Descrição	Proporção entre as demandas que ingressaram na instituição e aquelas que foram finalizadas
Ações	Aperfeiçoar o atendimento às demandas da instituição
Índices	(Quantidade de demandas concluídas/Quantidade de demandas que ingressaram na CCI) x 100
Meta	2017 - 90
Unidade de Medida (%)	2018 - 95
	2019 - 96
	2020 - 97

Tabela 28 - Grau de atendimento às demandas da instituição.

Fonte: Próprio autor.

O indicador 28 “Grau de atendimento às demandas da instituição” propõe aperfeiçoar o atendimento às demandas da instituição, e para isso é necessário considerar que este atendimento demonstrará excelência da CCI. Algumas ações otimizam tal comportamento, como: responder tempestivamente às solicitações, atender às críticas e colher feedback. O aumento será gradual conforme apresentado na Tabela 28.

Indicador 29	Tempo médio de apreciação conclusiva dos trabalhos de auditoria
Descrição	Número médio de dias para apreciação conclusiva de trabalhos de auditoria
Ações	Reduzir prazo previsto para emissão de documentos (pareceres e relatórios de auditoria)
Índices	Somatório dos tempos para apreciação conclusiva dos trabalhos de auditoria/Total de trabalhos de auditoria
Meta	2017 - 40
Unidade de Medida (Dias)	2018 - 35
	2019 - 30
	2020 - 25

Tabela 29 - Tempo médio de apreciação conclusiva dos trabalhos de auditoria.

Fonte: Próprio autor.

É preciso implantar a disciplina e um controle eficiente, para permitir corrigir em tempo hábil os possíveis problemas com prazos. Planejar será sempre imprescindível e para o alcance da proposta visualizada na Tabela 29, a CCI deve procurar fazer previsões com altas probabilidades de ocorrer, visando obter os maiores índices de acertos possíveis. A utilização de metodologias eficientes e boas práticas são imprescindíveis para se atingir um índice satisfatório no cumprimento de prazos. A redução do prazo para a emissão dos documentos é um desafio proposto e terá sua redução gradual.

Indicador 30	Completude na apreciação das matérias
Descrição	Mede a quantidade de esclarecimentos solicitados relativos a um trabalho de auditoria concluído. Parte-se do pressuposto de que, se a unidade jurisdicionada solicitou esclarecimentos adicionais, a completude na apreciação da matéria não foi satisfatória
Ações	Melhorar a informação prestada à instituição
Índices	(Quantidade de novos esclarecimentos/Quantidade total de trabalhos de auditoria) x 100
Meta	2017 - 5
Unidade de Medida (%)	2018 - 3
	2019 - 1
	2010 -

Tabela 30 - Completude na apreciação das matérias.

Fonte: Próprio autor.

O principal objetivo do auditor interno é emitir sua opinião em relação ao funcionamento dos controles internos e aos resultados obtidos nos setores. Para atingir seu objetivo, o auditor necessita planejar adequadamente seu trabalho, avaliar o sistema de controle interno a fim de estabelecer natureza, datas e extensão dos procedimentos de auditoria e colher evidências comprobatórias das informações. A auditoria interna é uma ferramenta essencial que auxilia a alta administração com informações exatas e ajuda no controle e na elaboração de controles contábeis, financeiros e de outros tipos. Portanto, a informação prestada deve ter alto grau de confiabilidade. A diminuição de novos esclarecimentos após pareceres e orientações emitidas medirá a eficácia dessa meta, conforme visualizado na Tabela 30.

Indicador 31	Tempestividade na realização das atividades
Descrição	Mede a tempestividade na entrega dos trabalhos de auditoria em comparação com o planejado
Ações	Realizar reuniões prévias com a equipe a respeito das matérias submetidas à apreciação da CCI
Índices	(Trabalhos de auditoria entregues no prazo/Total dos trabalhos de auditoria) x 100
Meta	2017 - 80
Unidade de Medida (%)	2018 - 85
	2019 - 90
	2010 - 95

Tabela 31 - Tempestividade na realização das atividades.

Fonte: Próprio autor.

Diz-se que um relatório de auditoria tem tempestividade quando a recomendação é apresentada a tempo de ser adotada, sem prejuízo ou transtorno para a unidade auditada – permitindo sanar de imediato a questão apontada. Documentos da auditoria devem ser ágeis e tempestivos; um relatório de auditoria sem tempestividade não deveria ter sido emitido. O descumprimento de prazos prejudica a supervisão da auditoria, a participação dos auditados e o encaminhamento processual. A tabela 31 demonstra que para o alcance da meta proposta, reuniões prévias com a equipe de auditoria deverão ser realizadas para apreciação das matérias submetidas à CCI, e dessa forma garantir a tempestividade dos trabalhos.

Indicador 32	Nível de atendimento aos prazos do TCU
Descrição	Verifica o cumprimento pela CCI do prazo legal para entrega das Tomadas de Contas
Ações	Atender com eficiência aos prazos determinados pelo TCU
Índices	(Tomadas de Contas entregues no prazo/Total de Tomadas de Contas entregues) x 100
Meta	2017 - 90
Unidade de Medida (%)	2018 - 95
	2019 - 100
	2020 - 100

Tabela 32 - Nível de atendimento aos prazos do TCU.

Fonte: Próprio autor.

Documentos apresentados pelos gestores ao TCU formalizarão as ações que serão tomadas para atender as deliberações propostas no sentido de corrigir os problemas identificados durante a auditoria. Envolvem um cronograma em que são definidos responsáveis, atividades e prazos para a implementação das deliberações. Esse instrumento norteia o processo de monitoramento e tende a aumentar a sua efetividade, portanto é imprescindível atender os prazos determinados com eficiência. Conforme Tabela 32, a meta é atingir 100% do objetivo no ano de 2020.

Indicador 33	Nível de atendimento às demandas do TCU
Descrição	Observância às instruções normativas, decisões, determinações e recomendações do que definem, em grande medida, o escopo das auditorias de tomadas e prestações de contas
Ações	Atender efetivamente às orientações expedidas pelo TCU
Índices	(Normas aplicadas/Normas aplicáveis) x 100
Meta	2017 - 80
Unidade de Medida (%)	2018 - 85
	2019 - 90
	2020 - 95

Tabela 33 - Nível de atendimento aos prazos do TCU.

Fonte: Próprio autor.

As orientações expedidas pelo Tribunal de Contas da União estão voltadas para o aperfeiçoamento da gestão, uma vez que trazem ganhos em termos de mais organização e mais transparência, sendo também dessa forma que o TCU exerce controle preventivo e pedagógico sobre as organizações fiscalizadas. É importante destacar que as recomendações não têm caráter cogente e seu descumprimento ou sua não adoção pela organização adotada não importa em sanção para o gestor responsável. A recomendação é uma medida processual pedagógica totalmente desvinculada do poder sancionador do TCU, porém a meta é cumprir 95% das orientações propostas até o ano de 2020, conforme Tabela 33.

4.5.1.4.4 - Gerir Recursos de Forma Sustentável

Desenvolver uma cultura sustentável é uma estratégia para a gestão dos recursos na atualidade. Buscar o equilíbrio do uso dos recursos com respeito ao meio ambiente e promoção do desenvolvimento social, vem de encontro com a construção de um

Planejamento Estratégico para estimular e incrementar práticas de sustentabilidade socioambiental no âmbito da CCI, alocando de forma eficiente os recursos disponibilizados, assim como fiscalizando a aderência da instituição às normas de gestão sustentável.

Indicador 34	Economia de insumos
Descrição	Mede o percentual de insumos economizados em relação ao ano anterior
Ações	Promover campanhas de racionalização do uso de recursos naturais: água, energia elétrica, reciclagem de resíduos, compra consciente etc.
Índices	$((\text{Insumos utilizados no ano} / \text{Insumos utilizados no ano anterior}) - 1) \times 100$
Meta	2017 - 15
Unidade de Medida (%)	2018 - 20 2019 - 25 2020 - 30

Tabela 34 - Economia de insumos.

Fonte: Próprio autor.

A Tabela 34 traz o indicador “Economia de insumos” e aplicar os conceitos de sustentabilidade rotineiramente nas organizações é uma forma de minimizar os impactos ambientais, reduzir seus custos e tornar atividades ambientalmente sustentáveis. Reduzir ajuda a acabar com desperdícios e representa o fato de usar e tirar da natureza somente o necessário. Reutilizar orienta a necessidade de buscar novas utilidades para materiais que supostamente não seriam mais úteis. Reciclar elimina a necessidade de extrair novos recursos naturais, usa a matéria-prima que já foi gerada e aumenta a vida útil dos aterros sanitários. É essencial: 1. Realizar campanhas de sensibilização e consumo consciente quanto ao uso do papel, da energia, da água e quanto ao descarte correto de resíduos. 2. Estimular contratações sustentáveis, ou seja, com a inserção de critérios de sustentabilidade na especificação do objeto. 3. Incentivar ações de reutilização de materiais. 4. Os gestores devem informar ao corpo funcional os índices de consumo da unidade estimulando o consumo consciente em busca do ponto de equilíbrio.

Indicador 35	Economia de insumos
Descrição	Mede o percentual de insumos economizados em relação ao ano anterior
Ações	Reduzir consideravelmente a impressão de documentos no âmbito da cadeia de responsabilidade da CCI, com veiculação exclusiva por meio eletrônico entre as coordenações e gabinete; abolir, ainda, a impressão de pareceres exarados em resposta às consultas formuladas, a serem encaminhados à instituição em forma eletrônica, à exceção daqueles estritamente necessários a ser incluídos nos processos administrativos
Índices	$((\text{Quantidade de pareceres impressos no ano} / \text{Quantidade de pareceres emitidos}) - 1) \times 100$
Meta	2017 - 15
Unidade de Medida (%)	2018 - 10 2019 - 05 2020 - 03

Tabela 35 - Economia de insumos.

Fonte: Próprio autor.

Muitos órgãos públicos já estão na dianteira no processo de informatização. O abandono do formulário físico de declarações de Imposto de Renda e iniciativas para notas

fiscais eletrônicas e processos judiciais em meio digital são exemplos. É preciso investir em equipamentos e programas de computação, treinar os funcionários e investir em campanhas de conscientização. O primeiro passo para reduzir desperdícios é fazer uma análise de todo o processo de consumo de materiais de expediente. Concluiu-se que é possível que os documentos da CCI sejam veiculados somente eletronicamente, inclusive os pareceres emitidos podem ser veiculados dessa forma. Vide Tabela 35.

Indicador 36	Economia de insumos
Descrição	Mede o percentual de insumos economizados em relação ao ano anterior
Ações	Reduzir a quantidade de papel utilizada, dando preferência ao papel reciclável
Índices	$((\text{Quantidade de papel utilizado no ano} / \text{Quantidade de papel utilizado no ano anterior}) - 1) \times 100$
Meta	2017 - 15
Unidade de Medida (%)	2018 - 20 2019 - 25 2020 - 30

Tabela 36 - Economia de insumos.

Fonte: Próprio autor.

Não há motivo para abolir o papel. Ele é útil e necessário. Basta evitar o desperdício e promover a redução de sua utilização. Por exemplo: imprimindo frente e verso; evitando espaços ociosos no texto; utilizando o e-mail para comunicações interna e externa; fazendo gravação de cópias (para arquivo) de ofícios e documentos e; disponibilizando textos na rede ou Intranet. Outra ação adotada será a utilização do papel reciclado, uma vez que aumenta o tempo de vida e maximiza o valor extraído das matérias-primas, já que a vida útil do papel dura de quatro a sete reciclagens. A intenção é a redução gradual até o índice de 30%. Visualize Tabela 36.

Indicador 37	Aderência às normas de gestão sustentável
Descrição	Mede o percentual de aderência às normas de gestão sustentável
Ações	Atender efetivamente às orientações existentes acerca da gestão sustentável
Índices	$(\text{Normas de gestão sustentável aplicadas} / \text{Total de normas de gestão sustentável que se pretende aplicar}) \times 100$
Meta	2017 - 80
Unidade de Medida (%)	2018 - 85 2019 - 90 2020 - 95

Tabela 37 - Aderência às normas de gestão sustentável.

Fonte: Próprio autor.

Os Planos de Gestão de Logística Sustentável são ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permitem ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública. Os PLS devem ser elaborados pelo órgão ou entidade e sua delegação e aprovação será de responsabilidade do Secretário-Executivo do respectivo Ministério, ou cargo equivalente no

caso das Autarquias, Fundações e empresas estatais dependentes. A INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 10, DE 12 DE NOVEMBRO DE 2012 estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável, dentre seu conteúdo está: atualização do inventário de bens e materiais do órgão ou entidade e identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição; práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços; responsabilidades, metodologia de implementação e avaliação do plano; e ações de divulgação, conscientização e capacitação. A Tabela 37 mostra a meta para atendimento às orientações da gestão sustentável.

4.5.1.5 - *Perspectiva de Resultados*

O foco de um órgão de controle está nos resultados que aquela instituição pode atingir. Nesse aspecto retrataram-se os resultados que a CCI precisa criar para potencializar o cumprimento de sua missão institucional, assessorar a gestão com intenção de atingir o atendimento dos programas, planos e metas do IFTM PARACATU.

Dentre os objetivos estratégicos, foram delimitados:

4.5.1.5.1 - Contribuir para o Alcance dos Resultados Pretendidos pela Administração

As demandas internas da instituição são por vezes complexas e exigem aptidões cada vez mais aprofundadas das normas vigentes. Nesse aspecto, a CCI possui o objetivo de intensificar e auxiliar os gestores, de forma a auxiliá-los no aperfeiçoamento dos processos de trabalho relacionados à execução das ações governamentais, no reconhecimento de fragilidades existentes e na admissão tempestiva das medidas corretivas cabíveis.

Indicador 38	Grau de atendimento das recomendações propostas
Descrição	Determina o grau de atendimento das recomendações propostas, levando-se em conta as respostas obtidas: atendida, acatada, reiterada, não atendida
Ações	Monitorar o atendimento das recomendações propostas
Índices	(Recomendação atendida integralmente, atendida parcialmente, rejeitada / Total de recomendações) x 100
Meta	2017 - 70
Unidade de Medida (%)	2018 - 80
	2019 - 90
	2020 - 100

Tabela 38 - Grau de atendimento das recomendações propostas.

Fonte: Próprio autor.

O processo de monitoramento das ações de controle desempenhado pela CCI compreende o encaminhamento do relatório com as recomendações ao gestor, o registro do

plano de providências elaborado por ele, a análise destas providências pela equipe da CCI e, se for o caso, o registro do atendimento das recomendações. O início do monitoramento ocorre com o encaminhamento ao gestor, a partir daí considera-se que ele está ciente da recomendação, com informações completas e suficientes a respeito do que a CCI espera da mesma, e os prazos começam a ser contados. Podem se classificadas da seguinte forma:

- **Atendida integralmente** - Recomendação que teve posicionamento da CCI integralmente favorável à manifestação do gestor.
- **Atendida parcialmente** – Recomendação que teve posicionamento da CCI parcialmente favorável à manifestação do gestor.
- **Rejeitada** – Recomendação que teve posicionamento da CCI desfavorável à manifestação do gestor.

O objetivo de monitorar o atendimento às recomendações é meta a ser cumprida integralmente no ano de 2020, conforme Tabela 38.

Indicador 39	Percentual de realização de auditorias
Descrição	Objetiva acompanhar sistematicamente as programações e realizações das auditorias
Ações	Criar sistema que possibilite o acompanhamento das auditorias realizadas
Índices	(Auditorias realizadas/Auditorias planejadas) x 100
Meta	2017 - 75
Unidade de Medida (%)	2018 - 80
	2019 - 85
	2020 - 100

Tabela 39 - Percentual de realização de auditorias.

Fonte: Próprio autor.

A sugestão para o indicador 39 é a criação de um sistema que acompanhe as programações e realizações da auditoria pela TI do campus, podendo ainda ser analisado a possibilidade de utilizar sistemas similares. Uma opção é o estudo para criação de um sistema similar ao *Sistema Monitor da CGU* (Controladoria Geral da União), acessível pela internet através do endereço eletrônico <https://app.cgu.gov.br/monitor>, utilizado para viabilizar o acompanhamento do atendimento às ações de controle, possibilitando atuação de forma ampla e abrangente, no âmbito dos resultados da ação governamental, além do conhecimento e acompanhamento das melhorias aplicadas e sua repercussão nos resultados das ações. O sistema deve permitir: detalhar recomendação, inserir manifestação, devolver manifestações para ajustes, gerar Plano de Providências Permanente, gerar relatório de recomendações com histórico, gerenciar dados complementares da UG, entre outros. A tabela 39 detalha o indicador.

4.5.1.5.2 - Atender com Eficácia às Expectativas da Instituição

O IFTM Paracatu é o grande cliente da CCI. Desse jeito, acatar às suas expectativas com eficiência é um dos grandes desafios a ser alcançado, constantemente na finalidade de aperfeiçoar o desempenho das atividades de gestão.

Indicador 40	Satisfação com a qualidade do atendimento (telefone, e-mail, fale conosco)
Descrição	Mede o nível de satisfação das unidades jurisdicionadas com os trabalhos de auditoria
Ações	Solicitar o <i>feedback</i> do IFTM quanto à celeridade e efetividade do atendimento às demandas apresentadas à CCI
Índices	Grau de satisfação apurado nos <i>feedbacks</i> recebidos
Meta	2017 - 80
Unidade de Medida (%)	2018 - 85
	2019 - 90
	2020 - 95

Tabela 40 - Satisfação com a qualidade do atendimento (telefone, e-mail, fale conosco).

Fonte: Próprio autor.

É por meio do *feedback* é que são recebidos elogios, críticas e sugestões sobre os resultados que cada empresa oferece ao seu público. Só a partir delas, é que é possível reconhecer quais os pontos negativos, bem como reforçar os aspectos apontados de maneira positiva. As reclamações são fundamentais para o crescimento e as opiniões dos clientes também são imprescindíveis para a montagem de planos de ação, que auxiliam a decidir quais os próximos passos da organização. Portanto, medir a satisfação da gestão do IFTM Paracatu em relação aos trabalhos de auditoria, celeridade e efetividade no atendimento é essencial para cumprimento da meta proposta pelo indicador 40, conforme detalhado na tabela 40.

4.5.1.5.3 - Reduzir Riscos Inerentes às Atividades Administrativas

O adequado funcionamento dos controles internos pode reduzir os riscos inerentes às atividades administrativas. Dessa maneira, compete à CCI impulsionar as ações que promovam o aperfeiçoamento e gestão de riscos e dos controles da instituição.

Indicador 41	Atividades mais sensíveis a riscos
Descrição	Mede a relação de horas dedicadas às atividades mais sensíveis a riscos dentre o total de atividades fiscalizadas
Ações	Divulgar no Relatório de Atividades as principais constatações de auditoria
Índices	Publicação no Relatório de Atividades
Meta	2017 - 1
Unidade de Medida (Qtde)	2018 - 1
	2019 - 1
	2020 - 1

Tabela 41 - Atividades mais sensíveis a riscos.

Fonte: Próprio autor.

Os relatórios de atividades serão publicados e divulgados, a proposta consistirá em disponibilizar o relatório no sítio Internet da CCI e em elaborar uma "nota de informação" com as principais constatações da auditoria. A Tabela 41 indica que a ação deverá ser realizada todos os anos.

Indicador 42	Atividades mais sensíveis a riscos
Descrição	Mede a relação de horas dedicadas às atividades mais sensíveis a riscos dentre o total de atividades fiscalizadas
Ações	Monitorar o aperfeiçoamento dos controles internos administrativos da instituição
Índices	(Recomendações de aperfeiçoamentos atendidas/Recomendações de aperfeiçoamentos expedidas) x 100
Meta	2017 - 60
Unidade de Medida (%)	2018 - 70
	2019 - 80
	2020 - 90

Tabela 42 - Atividades mais sensíveis a riscos.

Fonte: Próprio autor.

Conforme Tabela 42, o monitoramento é definido como um procedimento que fornece informação sobre o funcionamento adequado dos controles durante todo o tempo. Se este não for adequado é possível que falhas dos controles não sejam notadas e corrigidas.

O monitoramento permite assegurar que os controles internos funcionem como previsto e que sejam aperfeiçoadas adequadamente de acordo com a situação. O monitoramento contínuo ocorre no curso das operações e na gestão regular.

Indicador 43	Fiscalização
Descrição	Mede a efetividade da fiscalização dos contratos
Ações	Incluir no escopo de auditoria a verificação da efetividade da fiscalização
Índices	Confrontar os itens da matriz de planejamento com os achados encontrados
Meta	2017 - 50
Unidade de Medida (%)	2018 - 40
	2019 - 30
	2020 - 20

Tabela 43 - Fiscalização.

Fonte: Próprio autor.

Os contratos administrativos celebrados pela Administração Pública para a realização de obras, aquisição de bens ou para a prestação de serviços constituem um ponto bastante frágil. Não tem sido incomum a frequência em que temos nos defrontado com escândalos veiculados por toda a mídia sobre processos de licitação e dos termos contratuais, a exemplo de obras públicas superfaturadas e inacabadas, compras de bens inadequados e com sobre preço e envolvimento de agentes públicos. Portanto, é essencial incluir no escopo da auditoria a verificação da efetividade da fiscalização. Vide Tabela 43.

4.5.1.5.4 - Zelar pela Eficiência e Economicidade na Aplicação dos Recursos Públicos

A sociedade está cada vez mais intolerante a má utilização de recursos públicos, exigindo ações rápidas e efetivas. Cabe, então, à CCI aplicar atitudes prévias, concomitantes e posteriores à execução da despesa, de forma a guardar pela eficiência e economicidade na aplicação dos recursos públicos.

Indicador 44	Economias geradas em função de aperfeiçoamentos nos processos
Descrição	Mede a economia obtida pela unidade auditada em função de aperfeiçoamentos de processos e de recomendações da CCI
Ações	Levantar dados relativos à economia de recursos gerada no exercício, oriundos das ações de controle implementadas
Índices	Geração de economia efetiva e potencial no exercício provenientes dos trabalhos de auditoria
Meta	2017 -
Unidade de Medida ()	2018 -
	2019 -
	2020 -

Tabela 44 - Economias geradas em função de aperfeiçoamentos nos processos.

Fonte: Próprio autor.

Quanto maior o número de processos e controles aperfeiçoados em razão das recomendações da CCI, maior a economia gerada. O intuito é gerar efeitos positivos como menor desperdício, reduções orçamentárias, diminuir e eliminar custos, diminuição na ocorrência de fatos prejudiciais ao patrimônio público e conseqüentemente, incrementar a eficiência administrativa pública. Vide Tabela 44.

Indicador 45	Percentual de abrangência do orçamento destinado ao IFTM
Descrição	Mede a eficiência no que diz respeito à abrangência do orçamento auditado
Ações	Ampliar o volume de recursos auditados
Índices	$(\text{Recursos auditados} / \text{Total de recursos}) \times 100$
Meta	2017 - 10
Unidade de Medida (%)	2018 - 15
	2019 - 20
	2020 - 25

Tabela 45 - Percentual de abrangência do orçamento destinado ao IFTM.

Fonte: Próprio autor.

Ampliar o montante, ou seja, aumentar o valor nominal efetivamente fiscalizado durante os trabalhos de auditoria é meta proposta pelo indicador 45 para atendimento dos objetivos da perspectiva de resultados, pois a quantidade de recursos que a CCI fiscaliza está estritamente ligada aos danos que evita ao notificar os gestores de suas falhas. O atendimento da meta será gradual, de acordo com o proposto na tabela 45.

Indicador 46	Alcance da fiscalização
Descrição	Relação existente entre os recursos destinados à CCI, expressos em seu orçamento em relação ao montante de recursos fiscalizados
Ações	Dimensionar os recursos gastos com as atividades de fiscalização
Índices	(Recursos destinados à CCI/Recursos fiscalizados) x 100
Meta	2017 - 10
Unidade de Medida (%)	2018 - 08
	2019 - 07
	2020 - 06

Tabela 46 - Alcance da fiscalização.

Fonte: Próprio autor.

A CCI gera custo aos cofres públicos, mas é importante demonstrar que esse custo é muito pequeno em comparação à quantidade de recursos que a coordenação fiscaliza e os danos que evita ao notificar os gestores de suas falhas. A fiscalização é realizada a partir de uma amostragem e dimensionar os recursos gastos com as atividades de auditoria permitirá identificar o percentual da totalidade de recursos. É importante salientar que os danos são minimizados por ações contínuas da auditoria, ou seja, para melhor exemplificar, obras são analisadas desde o edital e se identificadas falhas nesse, o mau uso do dinheiro público é evitado. O dimensionamento do recurso será gradual e traduzirá no alcance da meta proposta que tem como objetivo fazer um comparativo entre recursos aplicados na CCI e recursos auditados, conforme tabela 46.

Os objetivos estratégicos levantados nesse capítulo são resultados de natureza estratégica, mensuráveis, que viabilizam a realização da visão e representam os resultados que a CCI pretende alcançar. Os indicadores selecionados enfocam a estratégia e são quantificáveis.

5. BSC DA CCI NO GEPLANES

A implementação e operacionalização da estratégia desenvolvida, ou seja, do planejamento estratégico proposto para a CCI, é um dos objetivos propostos pela pesquisa. Esse capítulo apresenta algumas funcionalidades do *software Geplanes*, após operacionalização.

Após instalação do *software*, ação para o qual há um manual disponível em https://softwarepublico.gov.br/social/articles/0003/1800/Manual_Instalacao_Geplanes_Windows.pdf, e considerando que a instalação foi realizada na máquina local (do próprio usuário), para acessar o sistema, o usuário deverá digitar o seguinte endereço eletrônico (preferencialmente pelo navegador Internet Explorer): http://localhost:8080/geplanes_bsc/sgm/Index é necessário informar o *login* e senha para prosseguir, conforme demonstrado na Figura 9.

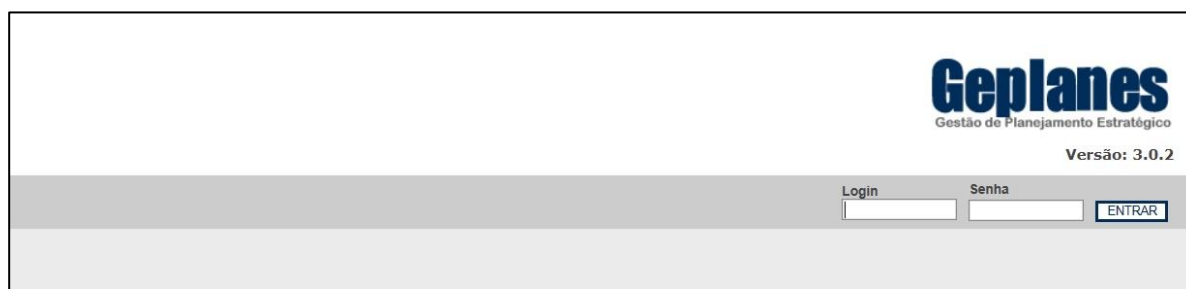


Figura 9 - Tela acesso *Geplanes*.

Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

Uma vez efetuado o *login*, a tela inicial do sistema será exibida, apresentando os itens *Quadro de Pendências* e *Mensagens*, conforme pode ser visto na Figura 10.

Vale lembrar que o sistema permite vários níveis de acesso, ou seja, vários conjuntos de atribuições a que um usuário possui para a sua utilização. De acordo com o nível de acesso é que serão definidas as permissões de acesso a cada funcionalidade do sistema.



Figura 10 - Tela inicial do *Geplanes*.

Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

Para a implementação realizada neste estudo, foram cadastrados a missão, visão, perspectivas, indicadores e metas oriundos do Planejamento Estratégico construído para CCI, registrados no Capítulo 4.

Vale lembrar que, para viabilizar a operacionalização do gerenciamento por meio do *software*, se fizeram necessário a inserção de resultados especulativos. Obviamente, isto se dá já que os dados reais só poderão ser mensurados após percorrido o período proposto para o planejamento. Assim, ao final de 2017, os dados inseridos deverão ser ajustados conforme a realidade alcançada.

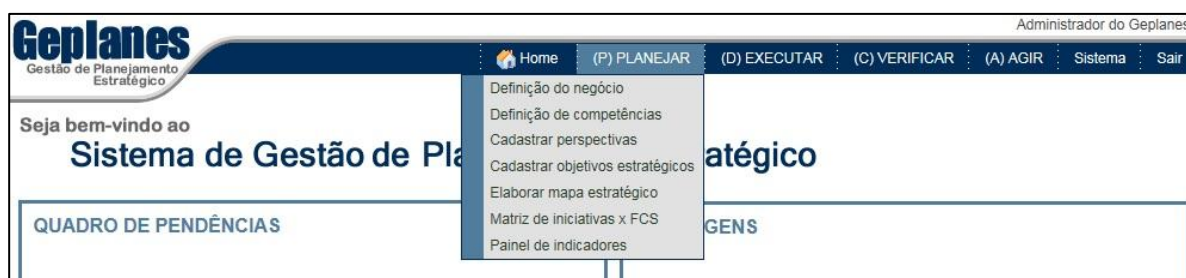


Figura 11 - Menu Planejar do *Geplanes*.

Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

No *menu PLANEJAR* é possível fazer a *Definição do Negócio* (Figura 11), onde a unidade gerencial detalha sua missão, seus fornecedores, insumos, produtos e clientes para possibilitar a visualização dos seus *inputs* e *outputs*, bem como relacionar seus produtos aos seus clientes e estruturar indicadores operacionais que mensuram o desempenho dos seus processos. Para cadastrar o mapa do negócio, selecionar o ano da gestão (para o qual já houve, necessariamente, o cadastro na guia *Sistema*), a unidade gerencial (já cadastrado na guia *Sistema*), e preencher os demais campos.

Na Figura 12 é possível visualizar o relatório do *Mapa do Negócio* gerado pelo *Geplanes*, onde estão detalhadas as informações da CCI:

- **Fornecedores:** unidades organizacionais (setores) auditados;
- **Insumos:** informações coletadas pela CCI;
- **Negócio:** a CCI é uma ferramenta de controle da gestão do IFTM Paracatu;
- **Pessoal:** servidores constantes no quadro da CCI;
- **Equipamentos:** equipamentos utilizados em geral (computadores, impressoras, etc.);
- **Produtos:** Relatórios de auditoria gerados;
- **Clientes:** Direção do IFTM Paracatu e a Reitoria.

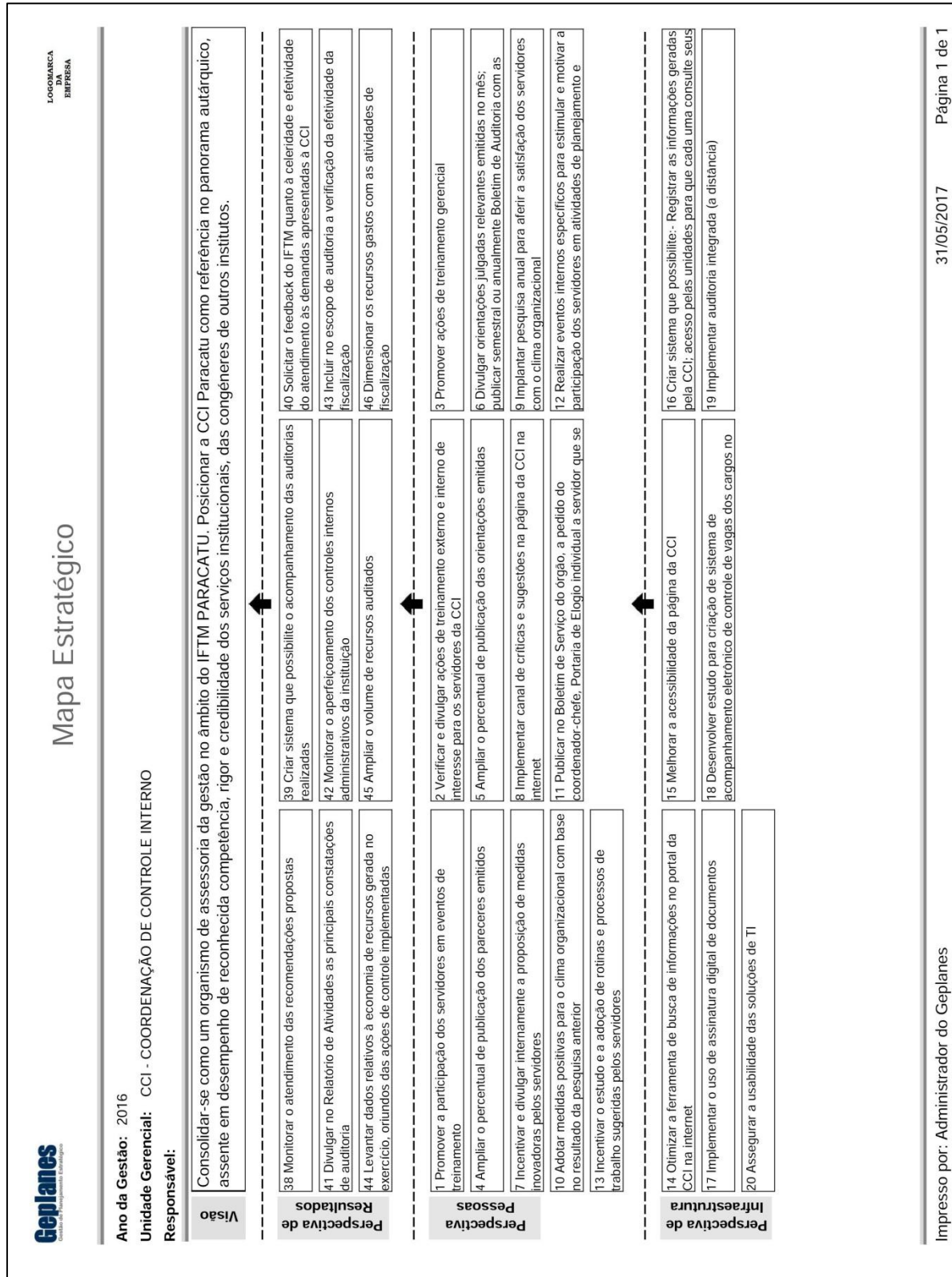


Figura 13 - Relatório Mapa Estratégico da CCI no Geplanes.
 Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

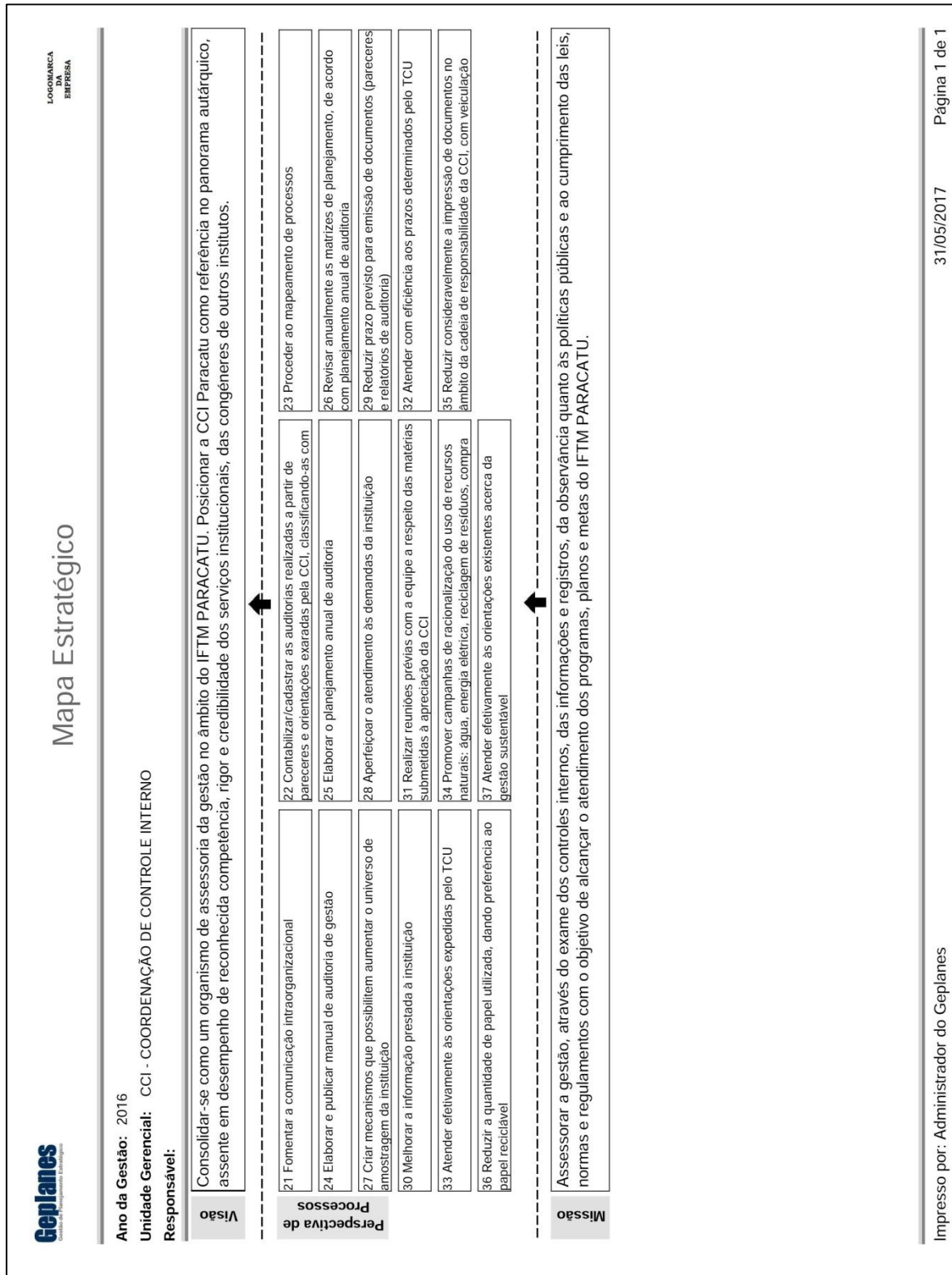



Figura 14 - Relatório Mapa Estratégico da CCI no Geplanes.

Fonte: Manual de Operação Geplanes.

O mapa estratégico é onde são selecionados quais objetivos estratégicos serão almeçados por uma unidade gerencial bem como associá-los a uma perspectiva. Nas Figura

13 e Figura 14 é possível visualizar o Mapa Estratégico da CCI, relatório gerado pelo *software Geplanes*.



Geplanes
Sistema de Planejamento Estratégico

MAPA DE COMPETÊNCIAS

LOGOMARCA
EMPRESA

Ano da Gestão: 2016

Unidade Gerencial: CCI - COORDENAÇÃO DE CONTROLE INTERNO

Responsável:

Missão: Assessorar a gestão, através do exame dos controles internos, das informações e registros, da observância quanto às políticas públicas e ao cumprimento das leis, normas e regulamentos com o objetivo de alcançar o atendimento dos programas, planos e metas do IFTM PARACATU.

ATIVIDADES:

1. Acompanhar a implementação das recomendações dos órgãos/unidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do TCU.
2. Acompanhar o cumprimento das metas do Plano Plurianual no âmbito da entidade, visando comprovar a conformidade de sua execução.
3. Assessorar os gestores da entidade no acompanhamento da execução dos programas de governo, visando comprovar o nível de execução das metas, o alcance dos objetivos e a adequação do gerenciamento.
4. Comunicar, tempestivamente, sob pena de responsabilidade solidária, os fatos irregulares, que causaram prejuízo ao erário, à Secretaria Federal de Controle Interno, após dar ciência à direção da entidade e esgotadas todas as medidas corretivas, do ponto de vista administrativo, para ressarcir à entidade.
5. Elaborar o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAINT do exercício seguinte, bem como o Relatório Anual de Atividade da Auditoria Interna RAIINT
6. Examinar e emitir parecer prévio sobre a prestação de contas anual da entidade e tomada de contas especiais.
7. Orientar subsidiariamente os dirigentes da entidade quanto aos princípios e às normas de controle interno, inclusive sobre a forma de prestar contas.
8. Propor mecanismos para o exercício do controle social sobre as ações de sua entidade, quando couber, bem como a adequação dos mecanismos de controle social em funcionamento no âmbito de sua organização.
9. Testar a consistência dos atos de aposentadoria, pensão, admissão de pessoal.
10. Verificar a consistência e a fidedignidade dos dados e informações que compõem as contas do Presidente da República no Balanço Geral da União/BGU
11. Verificar a execução do orçamento da entidade, visando comprovar a conformidade da execução com os limites e destinações estabelecidas na legislação pertinente.
12. Verificar o desempenho da gestão da entidade, visando a comprovar a legalidade e a legitimidade dos atos e examinar os resultados quanto à economicidade, à eficácia, eficiência da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e demais sistemas administrativos operacionais.

COMPETÊNCIAS:

1. Assessoramento à gestão

Impresso por: Administrador do Geplanes

31/05/2017

Página 1 de 1

Figura 15 - Relatório Mapa de Competências da CCI no *Geplanes*.

Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

Partindo do *menu* superior, o caminho *VERIFICAR->RELATÓRIOS->PENDÊNCIA NO CADASTRO* permite visualizar a relação de pendências de cadastro da unidade gerencial, onde se verifica se todos os campos foram preenchidos. Na Figura 16 é possível visualizar que os campos *Mapa de Negócio*, *Mapa Estratégico*, *Mapa de Competências*, *Indicadores*, *Metas dos Indicadores* e *Lançamento de Resultados* tiveram seus cadastros concluídos, enquanto existe pendência no cadastro da *Matriz de Iniciativas x Fatores Críticos de Sucesso*.



Figura 17 - Relatório Painel de Controle da CCI no *Geplanes*.

Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

No *menu VERIFICAR, Relatórios, Painel de controle/gestão à vista* é possível a comparação entre os faróis que sinalizam o desempenho de indicadores e o acompanhamento do cumprimento de uma meta. Na Figura 17 foi gerado o relatório para a CCI, onde demonstra que as metas propostas não foram alcançadas. Em resposta a este cenário a Figura 18 indica a legenda dos faróis dada pelo sistema.

LEGENDA - FARÓIS	
	Verde Meta cumprida em 100%.
	Amarelo Meta cumprida parcialmente, dentro do(s) limite(s) definido(s) pelo percentual de tolerância.
	Vermelho Meta não cumprida.
	Branco Indicador não cadastrado ou nenhum resultado lançado no período.
	Cinza Meta não aplicável ao período.

Figura 18 - Faróis no *Geplanes*.

Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

No *Painel de Controle* é possível expandir os vários níveis das unidades gerenciais para uma verificação detalhada. Na Figura 19 detalha-se o alcance das perspectivas da CCI.



Figura 19 - Relatório detalhamento do Painel de Controle da CCI no *Geplanes*.

Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

Com o desmembramento das perspectivas é possível visualizar quais indicadores foram ou não alcançados. Na Figura 20, detalham-se os indicadores 38, 39 e 40 da perspectiva de resultados da CCI, onde é contado que, apesar da meta da perspectiva não ter sido alcançada, alguns indicadores tiveram sua meta cumprida em 100%.

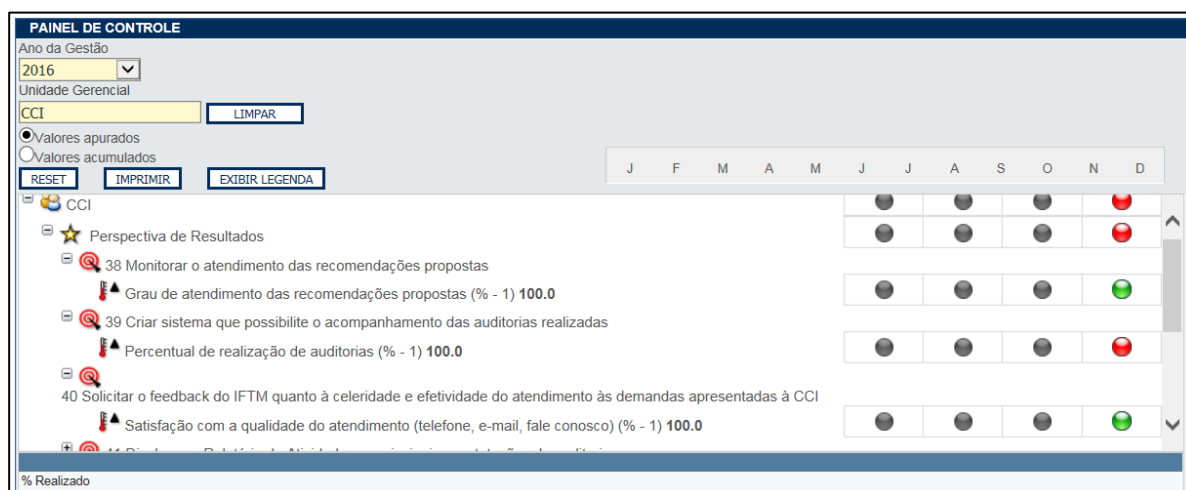


Figura 20 - Desmembramento de indicadores do Painel de Controle da CCI no *Geplanes*.

Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

Administrador do Geplane

[Home](#)
[\(P\) PLANEJAR](#)
[\(D\) EXECUTAR](#)
[\(C\) VERIFICAR](#)
[\(A\) AGIR](#)
[Sistema](#)
[Sair](#)

Geplanes
Gestão de Planejamento Estratégico

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Ano da Gestão:

Unidade Gerencial:

Indicadores

NOME	POLARIDADE	FREQUÊNCIA DE LANÇAMENTO	AÇÃO
Aderência às normas de gestão sustentável	Maior melhor	Trimestral	
Atividades mais sensíveis a riscos	Maior melhor	Trimestral	
Atividades mais sensíveis a riscos	Maior melhor	Trimestral	
Clima organizacional e valorização funcional	Maior melhor	Trimestral	
Clima organizacional e valorização funcional	Entre faixas	Trimestral	
Completez na apreciação das matérias	Maior melhor	Trimestral	
Comunicação intraorganizacional	Maior melhor	Trimestral	
Economia de insumos	Maior melhor	Trimestral	
Economia de insumos	Maior melhor	Trimestral	
Economia de insumos	Maior melhor	Trimestral	
Economias geradas em função de aperfeiçoamentos nos processos	Maior melhor	Trimestral	
Fiscalização	Maior melhor	Trimestral	
Grau de atendimento às demandas da instituição	Maior melhor	Trimestral	
Grau de atendimento das recomendações propostas	Maior melhor	Trimestral	

Figura 21 - Apresentação de Resultados da CCI no Geplanes.

Fonte: Manual de Operação Geplanes.

No menu *VERIFICAR, Relatórios, Apresentação de resultados* é permitido, através de gráficos, uma visualização dos resultados obtidos e sua comparação com os valores da meta. A Figura 21 traz a tela com a apresentação de alguns dos indicadores cadastrados no *software*. Foi destacado o indicador *Grau de atendimentos das recomendações propostas* para um maior detalhamento.

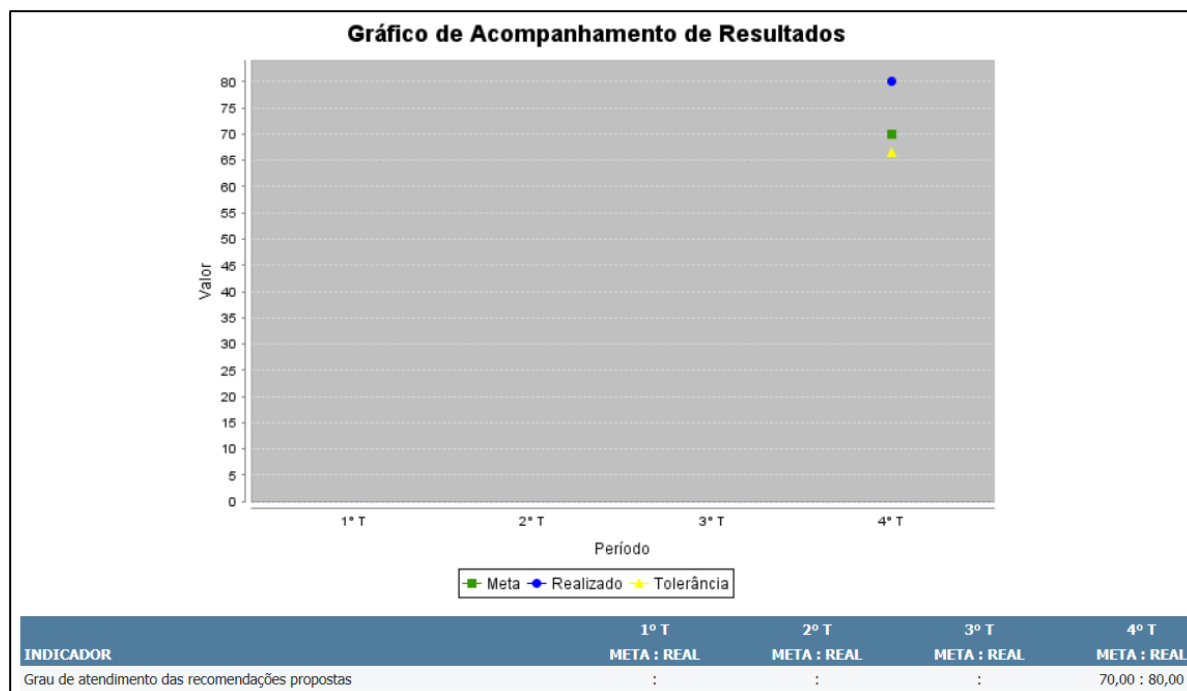


Figura 22 - Gráfico de Acompanhamento de Resultados da CCI no *Geplanes*.

Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

O gráfico na Figura 22 demonstra que os resultados para esse indicador foram realizados acima da meta proposta. Além de indicar a tolerância, que no caso foi definida em 5%, para o resultado alcançado nesse indicador. Vale ressaltar que o *Geplanes* oferece vários tipos de gráficos para apresentação dos resultados, tais como linha, barras, colunas e pizza. Abaixo, na Figura 23, o mesmo indicador *Grau de atendimentos das recomendações propostas* é apresentado em gráfico de barras.

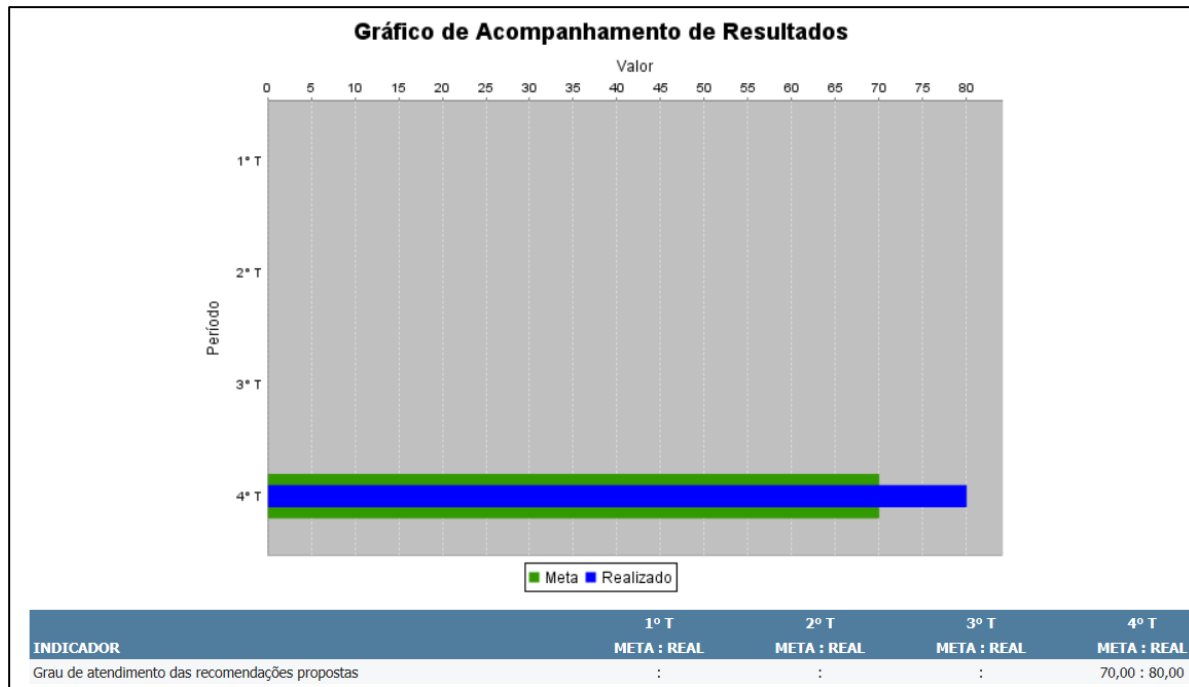


Figura 23 - Gráfico de Acompanhamento de Resultados da CCI no *Geplanes*.
 Fonte: Manual de Operação *Geplanes*.

ANO DA GESTÃO: 2016

UNIDADE GERENCIAL: CCI - COORDENAÇÃO DE CONTROLE INTERNO

Objetivo(s) Estratégico(s)	Indicador	Resultado (%)			
		1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
1 Promover a participação dos servidores em eventos de treinamento	Grau de universalização das ações de treinamento a servidores	-	-	-	60,00
10 Adotar medidas positivas para o clima organizacional com base no resultado da pesquisa anterior	Clima organizacional e valorização funcional	-	-	-	100,00
11 Publicar no Boletim de Serviço do órgão, a pedido do coordenador-chefe, Portaria de Elogio individual a servidor que se destaque no cumprimento do dever funcional (art. 237 da Lei nº 8.112/90), com assentamento na pasta funcional do servidor	Participação dos servidores em atividades de melhoria da gestão	-	-	-	0,00
12 Realizar eventos internos específicos para estimular e motivar a participação dos servidores em atividades de planejamento e melhoria da gestão	Participação dos servidores em atividades de melhoria da gestão	-	-	-	100,00
13 Incentivar o estudo e a adoção de rotinas e processos de trabalho sugeridas pelos servidores	Rotinas derivadas de sugestões dos servidores	-	-	-	100,00
14 Otimizar a ferramenta de busca de informações no portal da CCI na internet	Satisfação com os serviços de TI	-	-	-	0,00
15 Melhorar a acessibilidade da página da CCI	Satisfação com os serviços de TI	-	-	-	100,00
16 Criar sistema que possibilite:- Registrar as informações geradas pela CCI; acesso pelas unidades para que cada uma consulte seus relatórios de auditoria, notas de auditoria, pareceres, diligências e outros documentos relevantes emitidos; entre outros	Utilização da intranet e internet	-	-	-	0,00
17 Implementar o uso de assinatura digital de documentos	Utilização da intranet e internet	-	-	-	100,00
18 Desenvolver estudo para criação de sistema de acompanhamento eletrônico de controle de vagas dos cargos no âmbito da CCI	Utilização da intranet e internet	-	-	-	100,00
19 Implementar auditoria integrada (a distância)	Utilização da intranet e internet	-	-	-	100,00
2 Verificar e divulgar ações de treinamento externo e interno de interesse para os servidores da CCI	Grau de universalização das ações de treinamento a servidores	-	-	-	100,00
20 Assegurar a usabilidade das soluções de TI	Utilização da intranet e internet	-	-	-	100,00
21 Fomentar a comunicação intraorganizacional	Comunicação intraorganizacional	-	-	-	100,00

Figura 24 - Relatório de Desempenho da CCI no Geplanes.

Fonte: Manual de Operação Geplanes.

ANO DA GESTÃO: 2016

UNIDADE GERENCIAL: CCI - COORDENAÇÃO DE CONTROLE INTERNO

Objetivo(s) Estratégico(s)	Indicador	Resultado (%)			
		1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
22 Contabilizar/cadastrar as auditorias realizadas a partir de pareceres e orientações exaradas pela CCI, classificando-as com índices de pertinência	Integração das atividades de controle	-	-	-	100,00
23 Proceder ao mapeamento de processos	Integração das atividades de controle	-	-	-	100,00
24 Elaborar e publicar manual de auditoria de gestão	Integração das atividades de controle	-	-	-	100,00
25 Elaborar o planejamento anual de auditoria	Integração das atividades de controle	-	-	-	100,00
26 Revisar anualmente as matrizes de planejamento, de acordo com planejamento anual de auditoria	Integração das atividades de controle	-	-	-	100,00
27 Criar mecanismos que possibilitem aumentar o universo de amostragem da instituição	Integração das atividades de controle	-	-	-	100,00
28 Aperfeiçoar o atendimento às demandas da instituição	Grau de atendimento às demandas da instituição	-	-	-	100,00
29 Reduzir prazo previsto para emissão de documentos (pareceres e relatórios de auditoria)	Tempo médio de apreciação conclusiva dos trabalhos de auditoria	-	-	-	100,00
3 Promover ações de treinamento gerencial	Grau de universalização das ações de treinamento a dirigentes	-	-	-	0,00
30 Melhorar a informação prestada à instituição	Completeness na apreciação das matérias	-	-	-	60,00
31 Realizar reuniões prévias com a equipe a respeito das matérias submetidas à apreciação da CCI	Tempestividade na realização das atividades	-	-	-	100,00
32 Atender com eficiência aos prazos determinados pelo TCU	Nível de atendimento aos prazos do TCU	-	-	-	100,00
33 Atender efetivamente às orientações expedidas pelo TCU	Nível de atendimento às demandas do TCU	-	-	-	100,00
34 Promover campanhas de racionalização do uso de recursos naturais: água, energia elétrica, reciclagem de resíduos, compra consciente etc.	Economia de insumos	-	-	-	33,30
35 Reduzir consideravelmente a impressão de documentos no âmbito da cadeia de responsabilidade da CCI, com veiculação exclusiva por meio eletrônico entre as coordenações e gabinete; abolir, ainda, a impressão de pareceres exarados	Economia de insumos	-	-	-	33,30

Impresso por: Administrador do Geplanes

31/05/2017

página 2 de 4

Figura 25 - Relatório de Desempenho da CCI no Geplanes.

Fonte: Manual de Operação Geplanes.

ANO DA GESTÃO: 2016

UNIDADE GERENCIAL: CCI - COORDENAÇÃO DE CONTROLE INTERNO

Objetivo(s) Estratégico(s)	Indicador	Resultado (%)			
		1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
36 Reduzir a quantidade de papel utilizada, dando preferência ao papel reciclável	Economia de insumos	-	-	-	100,00
37 Atender efetivamente às orientações existentes acerca da gestão sustentável	Aderência às normas de gestão sustentável	-	-	-	100,00
38 Monitorar o atendimento das recomendações propostas	Grau de atendimento das recomendações propostas	-	-	-	100,00
39 Criar sistema que possibilite o acompanhamento das auditorias realizadas	Percentual de realização de auditorias	-	-	-	26,70
4 Ampliar o percentual de publicação dos pareceres emitidos	Pareceres publicados	-	-	-	0,00
40 Solicitar o feedback do IFTM quanto à celeridade e efetividade do atendimento às demandas apresentadas à CCI	Satisfação com a qualidade do atendimento (telefone, e-mail, fale conosco)	-	-	-	100,00
41 Divulgar no Relatório de Atividades as principais constatações de auditoria	Atividades mais sensíveis a riscos	-	-	-	100,00
42 Monitorar o aperfeiçoamento dos controles internos administrativos da instituição	Atividades mais sensíveis a riscos	-	-	-	100,00
43 Incluir no escopo de auditoria a verificação da efetividade da fiscalização	Fiscalização	-	-	-	80,00
45 Ampliar o volume de recursos auditados	Economias geradas em função de aperfeiçoamentos nos processos	-	-	-	90,00
46 Dimensionar os recursos gastos com as atividades de fiscalização	Percentual de abrangência do orçamento destinado ao IFTM	-	-	-	100,00
5 Ampliar o percentual de publicação das orientações emitidas	Orientações publicadas	-	-	-	0,00
6 Divulgar orientações julgadas relevantes emitidas no mês; publicar semestral ou anualmente Boletim de Auditoria com as orientações relevantes do exercício	Orientações publicadas	-	-	-	80,00
7 Incentivar e divulgar internamente a proposição de medidas inovadoras pelos servidores	Implementação de iniciativas inovadoras da área de controle	-	-	-	100,00
8 Implementar canal de críticas e sugestões na página da CCI na internet	Reconhecimento da Instituição	-	-	-	0,00
9 Implantar pesquisa anual para aferir a satisfação dos servidores com o clima organizacional	Clima organizacional e valorização funcional	-	-	-	100,00

Impresso por: Administrador do Geplanes

31/05/2017

página 3 de 4

Figura 26 - Relatório de Desempenho da CCI no Geplanes.

Fonte: Manual de Operação Geplanes.

ANO DA GESTÃO: 2016

UNIDADE GERENCIAL: CCI - COORDENAÇÃO DE CONTROLE INTERNO

Objetivo(s) Estratégico(s)	Indicador	Resultado (%)			
		1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
ALCANCE DE METAS INSTITUCIONAIS (AMI)					
		-	-	-	76,31

Figura 27 - Relatório de Desempenho da CCI no Geplanes.

Fonte: Manual de Operação Geplanes.

Nas Figuras Figura 24, Figura 25, Figura 26 e Figura 27 é apresentado o relatório que permite a visualização global do desempenho da CCI em relação aos objetivos estratégicos cadastrados.

Por fim, o *software* ainda disponibiliza mais outras diversas funcionalidades a serem exploradas, com destaque para a realização da auditoria de gestão para aferir a qualidade dos indicadores criados e valores lançados. Dispõe também de ferramentas da qualidade que permitem o registro e o tratamento de anomalias ou não conformidades, promovendo a melhoria contínua da organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a Coordenação de Controle Interno do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Campus Paracatu, utilizando-se a metodologia *Balanced Scorecard*, a matriz *SWOT* e o *software Geplanes*.

Inicialmente, realizou-se pesquisa bibliográfica, com o objetivo de proporcionar uma sólida fundamentação teórica para o desenvolvimento do plano proposto. Nesse sentido, conceitos de planejamento estratégico, *balanced scorecard* e o *balanced scorecard* no setor público, foram abordados.

A partir deste ponto, foi apresentada a adoção do BSC na esfera pública, identificando as adaptações necessárias ao modelo original, desenvolvido por Kaplan e Norton, em virtude das especificidades deste setor.

Estruturada a base teórica que sustentaria o estudo, utilizaram-se a pesquisa de documentos e entrevistas semiestruturadas para coletar informações que propiciassem a determinação da missão, da visão e dos valores da coordenação, a análise dos ambientes interno e externo (SWOT) e a determinação dos elementos que comporiam o BSC da Coordenação de Controle Interno, concluindo, assim, a elaboração do planejamento.

A metodologia *Balanced Scorecard* possibilitou uma visão sistêmica, podendo ser definidos indicadores de resultados, com o benefício de um controle mais eficiente dos processos por meio destes indicadores e de metas estruturadas e de fácil visualização.

A associação do BSC e da análise SWOT foi adequada, uma vez que a Matriz SWOT avalia os parâmetros internos e externos que impactam na coordenação proporcionando subsídios essenciais para a definição dos elementos que compõem a proposta de *Balanced Scorecard* elaborada.

Destaca-se que para a prática, a revisão periódica do planejamento estratégico, por meio do acompanhamento das metas criadas, é de suma importância para que haja a conversão da estratégia em um processo contínuo e sustentável.

A expectativa gira em torno de que o presente estudo, possa configurar como uma mostra para a investigação sobre o BSC, por meio dos componentes nele presentes, além de contribuir para superar as dificuldades enfrentadas nos processos de implementação da metodologia BSC em organizações públicas, especialmente no caso de unidades de auditoria interna, ou seja, unidades de controle. Após a implementação do PE, seria interessante fazer

uma pesquisa sobre o impacto da aplicação desta proposta na coordenação para verificar se os objetivos do projeto foram cumpridos.

Sugerem-se novos trabalhos que permitam expandir a aplicação do *Balanced Scorecard* às demais unidades de auditorias internas das instituições públicas, considerando as especificidades de cada uma delas.

No tocante à usabilidade do *software* Geplanes, e do objetivo proposto pelo trabalho de implementar e operacionalizar a estratégia desenvolvida por meio do *software* estratégico pode-se considerar que a pesquisa atingiu seu propósito. Porém, resta dizer que para se operacionalizar o *software* em questão, apesar da versão gratuita e do manual de operação, quando não se possui o treinamento/corso oferecido pela empresa desenvolvedora, a ação se torna dificultosa.

A empresa desenvolvedora do *Geplanes* propõe como diferencial a objetividade do sistema, uma vez que o *software* seria intuitivo e sem excessos, porém a sua operacionalização leva a considerar que a intuitividade proposta precisa ser aprimorada pela empresa desenvolvedora, ao menos na versão gratuita da qual se fez uso para essa pesquisa.

O manual de operações disponibilizado para os usuários é muito limitado quanto à operacionalização do sistema. É notável que o objetivo da empresa seja atrair usuários do sistema ao curso/treinamento oferecido que possui custo. Salienta-se que o uso eficaz da TI e sua integração com a estratégia da organização é considerado uma ferramenta de produtividade e o conceito de ineficiência de sistemas é reforçado pela falta de treinamento e/ou desconhecimentos dos recursos ofertados por este. Sugere-se, portanto, após a pesquisa, que o investimento no capital humano possa ser o caminho para sanar distorções.

Para trabalhos futuros propõe-se o aprofundamento da pesquisa aplicada, a operacionalização dos resultados obtidos através do Planejamento estratégico proposto no *software* do *Geplanes*, ou algum outro *software* de gestão estratégica oferecido no mercado, uma vez que o trabalho se consistirá em cima de resultados reais.

Por fim, conclui-se que não existe fórmula para garantir o sucesso contínuo da organização, mas o planejamento estratégico permite o alinhamento organizacional na busca de sua missão. Portanto, traçar “um futuro” e trabalhar com dedicação e flexibilidade é fundamental. Um bom planejamento deve ser adaptável, porém a flexibilidade não deve ser confundida com o não planejamento. Deve-se reagir aos acontecimentos que tornam o planejamento original inviável e transformar riscos e dificuldades em oportunidades.

REFERÊNCIAS

- ANTÓNIO, N. S.; RODRIGUES, J. J. M. Balanced Scorecard e mapas estratégicos. Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE, 2006. (Working Paper, 01/06). Disponível em: <<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/bsc.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- ANTUNES, M. L. C. M. Controle interno no Brasil. *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 14, n. 2258, 6 set. 2009. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/13435>>. Acesso em: 15 maio 2017.
- BRASIL. Decreto nº 3.591, de 6/9/2000. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm. Acesso em Dez 2016.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14/4/2004. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em Dez 2016.
- Cartilha de Acessibilidade na Web do W3C Brasil – Fascículo I – Introdução Esta cartilha foi produzida pelo W3C escritório Brasil em parceria com o Ministério Público de São Paulo. Disponível em: <http://www.w3c.br/pub/Materiais/PublicacoesW3C/cartilha-w3cbr-acessibilidade-web-fasciculo-I.html>. Acesso em 20 nov. 2016.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHURCHILL, G. A. Jr., PETER, P. J. *Marketing criando valor para os clientes*. 2o. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COCHRANE, J. L.; ZELNY, M. *Multiple Criteria Decision Making*. Columbia: University of South Carolina Press, 1973.
- DRUCKER, P. F. *Práticas de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- DRUCKER, P. F. *Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions*. Routledge, 1999.
- DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ENAP, E. N. A. P.; SOUZA, F. J. B. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) - Gestão da Estratégia com uso do *Balanced Scorecard* (Turma Aberta para Servidores Públicos). 2014. (Curso de curta duração ministrado/Outra).
- FARIAS, M. P. Texto para Discussão: *Balanced Scorecard* - um modelo de sistema gerencial aplicado à Administração Municipal. Setembro de 2002.
- FARJOUN, M. *Towards an Organic Perspective on Strategy*. Strategic Management Journal. V. 23, 2002.
- GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. *Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública*. REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 10, n.5, 2004.
- GALINDO, A. G. *Balanced Scorecard* como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. In: *SIMPÓSIO EM EXCELÊNCIA DE GESTÃO E TECNOLOGIA*, 2., 2005, Resende. Anais... Resende: SEGeT/ADEB, 2005.

GHELMAN, S. Adaptando o *Balanced Scorecard* aos preceitos da nova gestão pública. Rio de Janeiro: UFF, 2006. Disponível em: <http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/647/1/Ghelman_2006.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: *SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 3., 2006, Resende. Anais. Resende, 2006a. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/422_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUFFMAN, B. *What Makes a Strategy Brilliant?* Business Horizons, v. 4, n.4, July/Aug. 2001.

INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Regimento Geral. Disponível em http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/documentos/regimento-geral_regimento_geral_v2012-01_-_original.pdf. Acesso em Dez 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: measures that drive performace*. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71–79, Jan./Feb. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings Of Knowledge: building and sustaining the sources of Innovation*. Cambridge: Harvard Business School, 1998.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. *Revista Contabilidade e Finanças*, v. 15, p. 79-94, 2004. Número Especial. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000400006>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

MARCONI, M; A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINDELL, J. *The scientific appraisal of management: a study of the business practices of well managed companies*. New York: Harper & Brothers, 1950. New York: Harper & Row, 1964.

MINTZBERG, H. *Strategy – Making in Three Modes*. California Management Review, v. 16, nº. 2, Winter, 1973.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégias*. São Paulo: Bookman, 2000.

MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, M. R.; MIGUEL, P. A. C. *Implementação da estratégia utilizando BSC: um estudo de caso no setor público brasileiro*. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 3, p. 35-47, 2007.

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New York: J. Wiley, 2003.

OLVE, N.-G.; ROY J.; WETTER, M. *Condutores de performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro. Qualitmark, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, L. C.; PICINATTO, A. C.; VIEIRA, V. A. Associativismo empresarial: um estudo de caso da implementação do planejamento estratégico participativo em uma rede de materiais de construção. *Revista ANGRAD*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 65-84, out./dez. 2005.

PACHECO, E. M. *Institutos Federais: Uma Revolução na Educação Profissional e tecnológica*. 1. ed. São Paulo: Moderna, 2011. v. 1. 120p .

PADOVEZE, C. L. Aspectos da gestão econômica do capital humano. *Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo*. São Paulo , ano 4, n. 14, p. 4-20, dez. 2000.

PAIVA, S. B. O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, ano 28, n. 117, p. 76 82, maio/jun.1999.

PINTO, F. J. S. A Avaliação da performance e o Balanced Scorecard no contexto da reforma da Administração Pública. In: *CONGRESSO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, 2., 2004, Lisboa. Anais... Lisboa: INA Centro Congressos, 2004. Disponível em: <<http://franciscojspinto.com/pdf/comun2congap2.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

PINTO, F. J. S. Balanced Scorecard: adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos. In: *SEMINÁRIO INTERNACIONAL GESTÃO E ESTRATÉGIA NO SÉCULO XXI*, 3., 2005, Algarve. Anais... Algarve: ESGHT Universidade do Algarve, 2005. Disponível em: <<http://www.franciscojspinto.com/pdf/seminternestrat.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

ROESCH, S. M. A. *Tipos de trabalhos acadêmicos*. [S.l.: s.n.], 2000.

SANTOS, R. A. *Balanced Scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais: Gestão Plus Edições, 2006.

SILVA, G. G. *Planejamento Estratégico na Administração Pública*, 2015. Disponível em: http://ice.edu.br/ice/pag_arquivos/pdf/Artigo_-_Planejamento_Estrategico_na_Adm._Publica.pdf. Acesso em: 06 mai. 2017.

SILVA, F. A.; GONCALVES, C. A. O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DO SETOR PÚBLICO. *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, p. 458-476, 2011.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVEIRA, H. SWOT. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001. p. 209-226.

TOFFLER, A. *A terceira onda*. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

WEIHRICH, H. *The TOWS Matrix: a tool for situational analysis*. Long Range Planning, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630182901200>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZELENY, M. *Multiple criteria decision making*. New York: McGraw-Hill, 1982.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE MESTRADO

Tipo 01: Questionário: Coordenadora de Controle Interno e demais servidores do setor.

- 1) No seu ponto de vista, qual é a “MISSÃO”, ou seja, qual a razão da existência (finalidade) da Coordenação de Controle Interno (CCI)?
- 2) No seu ponto de vista, qual é a “VISÃO” da CCI, ou seja, o que o departamento pretende realizar ou onde pretende chegar daqui alguns anos?
- 3) Quais são os valores (princípios, regras morais) que considera nortear as ações da CCI?
- 4) Cite pelo menos dois diferenciais (qualidades, pontos positivos) que você considera que a CCI possui.
- 5) Cite pelo menos dois aspectos negativos que você julga que precisam ser melhorados, modificados ou mesmo suprimidos na CCI.
- 6) Tendo em vista o contexto da atual gestão do instituto e a forma como o atual governo desenvolve políticas e ações voltadas ao controle, que fatores você considera como oportunidades que possam ser aproveitadas pela coordenação para crescer, se desenvolver?
- 7) Dentro da mesma perspectiva da questão anterior, quais seriam as ameaças a que a coordenação está sujeita, considerando as práticas do governo federal e também da gestão do IFTM?
- 8) A CCI possui recursos próprios? - Se sim, são bem administrados? Quais ações você sugeriria para aperfeiçoar ainda mais a administração deste orçamento? - Se não, o que você julga estar sendo feito de forma equivocada? O que sugere para corrigir estas distorções?
- 9) Você visualiza alguma(s) forma(s) de ampliar a capacidade financeira do departamento? Como?
- 10) Como você avalia a relação interpessoal e a convivência com os demais funcionários da coordenação?
- 11) Que ações você considera que deveriam ser realizadas para aprimorar o ambiente organizacional? E quais seriam importantes para valorizar e motivar os funcionários?
- 12) Como você enxerga a gestão da coordenação? Onde visualiza que possam ocorrer melhorias?
- 13) Você possui autonomia para realizar suas atividades e tomar decisões relacionadas à execução do seu trabalho? - Se sim, qual o reflexo disso no desempenho da sua função? - Se não, como essa falta de autonomia prejudica seu desempenho?
- 14) Você acredita que seja necessário algum treinamento ou capacitação para realizar ou aprimorar suas atividades? Qual (is) e por quê?

- 15) Você julga que possui os equipamentos e softwares necessários para executar bem seu trabalho? Se não, o que acredita que esteja faltando?
- 16) E os demais funcionários, você acredita que possuam o necessário para desempenhar suas atividades? O que julga ser preciso aperfeiçoar?
- 17) Onde você considera que o setor possa melhorar para agilizar e dinamizar a execução das tarefas cotidianas dos funcionários, no intuito de prestar um melhor serviço ao IFTM e também à sociedade?
- 18) Como você avalia o atendimento proporcionado? O que você acredita que possa ser realizado pela coordenação para aperfeiçoar este atendimento?
- 19) Como você percebe os reflexos do serviço prestado pelo setor na sociedade de forma geral? Quais aspectos você acredita que possam ser trabalhados pela coordenação para aperfeiçoar este serviço de forma a favorecer ainda mais a sociedade?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE MESTRADO

Tipo 02: Questionário - Outros servidores.

- 1) No seu ponto de vista, qual é a “MISSÃO”, ou seja, qual a razão da existência (finalidade) Coordenação de Controle Interno (CCI)?
- 2) No seu ponto de vista, qual é a “VISÃO” da CCI, ou seja, o que o setor pretende realizar ou onde pretende chegar daqui alguns anos?
- 3) Quais são os valores (princípios, regras morais) que considera nortear as ações do CCI?
- 4) Cite pelo menos dois diferenciais (qualidades, pontos positivos) que você considera que a CCI possua.
- 5) Cite pelo menos dois aspectos negativos que você julga que precisam ser melhorados, modificados ou mesmo suprimidos na CCI.
- 6) Tendo em vista o contexto da atual gestão do IFTM e a forma como o atual governo desenvolve políticas e ações voltadas ao ensino superior, que fatores você considera como oportunidades que possam ser aproveitadas pela coordenação para crescer, se desenvolver?
- 7) Dentro da mesma perspectiva da questão anterior, quais seriam as ameaças que a coordenação está sujeita, considerando as práticas do governo federal e também da gestão do IFTM?
- 8) Como você avalia o atendimento prestado pelos funcionários da CCI? O que acredita que possa ser melhorado?
- 9) No seu ponto de vista, qual a situação do setor no que se refere à disposição de equipamentos e materiais necessários para a boa execução de suas atividades? O que sugere como melhorias?
- 10) Como você avalia a gestão da coordenação? Quais são os aspectos positivos? E quais os negativos?
- 11) Qual a sua percepção sobre a qualidade do serviço prestado pela coordenação? O que acredita que possa ser melhorado?
- 12) Defina, em poucas palavras, qual a sua opinião sobre a CCI, no que tange ao ambiente do setor, à sua relação com os funcionários, ao atendimento que o setor presta, à imagem do setor perante a IFTM e a sociedade, etc.

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE MESTRADO

Tipo 03: Questionário - Gestores.

- 1) Comparado a outros departamentos e setores do IFTM, cite pelo menos dois diferenciais (qualidades, pontos positivos) que você acredita que a CCI possua.
- 2) Comparado também a outros departamentos e setores do IFTM, cite pelo menos dois aspectos negativos que você julga que precisam ser melhorados, modificados ou mesmo suprimidos da CCI.
- 3) Tendo em vista o contexto da atual gestão do IFTM e a forma como o atual governo desenvolve políticas e ações voltadas ao ensino superior, que fatores você considera como oportunidades que possam ser aproveitadas pela CCI para crescer, se desenvolver?
- 4) Dentro da mesma perspectiva da questão anterior, quais seriam as ameaças a que a CCI está sujeita, considerando as práticas do governo federal e também da gestão do IFTM?
- 5) No seu ponto de vista, qual a imagem a CCI perante a sociedade, em geral? O que pode ser feito para aperfeiçoar ou reforçar essa imagem?
- 6) Qual a sua percepção sobre a forma como a CCI é administrada? Quais os pontos positivos e quais os aspectos que precisam ser trabalhados?

APÊNDICE D**REGIMENTO INTERNO CAMPUS PARACATU****CAPÍTULO II****DO ÓRGÃO DE CONTROLE****SEÇÃO I****Da Coordenação de Auditoria Interna**

Art. 23. A Coordenação de Auditoria Interna – CAI, vinculada tecnicamente à Coordenação Geral de Auditoria Interna do IFTM e subordinada hierarquicamente à Direção Geral, é órgão de controle responsável por fortalecer e assessorar a gestão, bem como racionalizar as ações do Campus e prestar apoio, dentro de suas especificidades, aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente.

Art. 24. A Coordenação de Auditoria Interna será coordenada por um Coordenador e, na sua ausência ou impedimentos legais, pelo seu substituto.

§ 1º A indicação para nomeação ou designação do Coordenador de Auditoria Interna será submetida à Coordenação-Geral de Auditoria Interna pela Direção-Geral do Campus, respeitado o requisito legal constante do parágrafo seguinte.

§ 2º É requisito para a indicação do Coordenador de Auditoria Interna, sem prejuízo do disposto em legislação superior, a apresentação de declaração contendo:

a) os cargos e empregos eventualmente ocupados na Administração Pública, com o detalhamento das atividades desempenhadas;

b) as áreas de atuação, o tempo de permanência e a descrição das atividades executadas e projetos mais relevantes desenvolvidos, com destaque para os efetuados no âmbito da entidade, quando houver;

c) a descrição, o conteúdo programático e a carga horária de cursos realizados nas áreas de auditoria pública, de gestão orçamentária, financeira e patrimonial, ou correlatas;

d) comprovação de experiência de, no mínimo, um ano em atividades de gestão pública, de auditoria pública, de finanças públicas ou de contabilidade pública;

e) comprovação de carga horária de, no mínimo, quarenta horas em curso de auditoria pública realizado nos últimos 2 anos que antecedem à indicação para nomeação ou designação do Coordenador de Auditoria Interna.

Art. 25. São atividades específicas da Coordenação de Auditoria Interna, além daquelas regulamentadas por outras normas:

I. acompanhar o cumprimento das metas do Plano Plurianual no âmbito do campus, visando comprovar a conformidade de sua execução;

II. assessorar os gestores do campus no acompanhamento da execução dos programas de governo, visando comprovar o nível de execução das metas, o alcance dos objetivos e a adequação do gerenciamento

III. verificar a execução do orçamento do campus, visando comprovar a conformidade da execução com os limites e destinações estabelecidas na legislação pertinente;

IV. verificar o desempenho da gestão do campus, visando comprovar a legalidade e a legitimidade dos atos e examinar os resultados quanto à economicidade, à eficácia, eficiência da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e demais sistemas administrativos operacionais;

V. orientar subsidiariamente os dirigentes do campus quanto aos princípios e às normas de controle interno, inclusive sobre a forma de se prestar contas;

VI. fornecer informações para composição do relatório de gestão;

VII. propor mecanismos para o exercício do controle social sobre as ações do campus, quando couber, bem como a adequação dos mecanismos de controle social em funcionamento;

VIII. acompanhar a implementação das recomendações e determinações dos órgãos/unidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do TCU;

IX. comunicar, tempestivamente, sob pena de responsabilidade solidária, os fatos irregulares, que causaram prejuízo ao erário, à Secretaria Federal de Controle Interno, após dar ciência à direção do campus e esgotadas todas as medidas corretivas, do ponto de vista administrativo, para ressarcir à entidade o prejuízo causado;

X. executar o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINTE e emitir o relatório de auditoria para a Coordenação Geral de Auditoria Interna do IFTM, referente às ações executadas no campus;

XI. executar outras atividades específicas demandadas pela Coordenação-Geral de Auditoria Interna do IFTM ou por força de lei ou normas correlatas, dentro da sua área de atuação.

Art. 26. São atribuições do Coordenador de Auditoria Interna, além das atividades específicas:

I. planejar, coordenar, orientar e supervisionar as atividades da Coordenação de Auditoria Interna;

II. representar a Coordenação de Auditoria Interna perante o Conselho Superior, os órgãos da Reitoria e demais unidades do IFTM;

III. dar suporte aos órgãos/unidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do TCU, quando solicitado;

IV. opinar sobre a escolha de servidor designado para lotação na Coordenação de Auditoria Interna;

V. avaliar o desempenho operacional e identificar as necessidades de capacitação do pessoal lotado na Coordenação de Auditoria Interna;

VI. assessorar a Direção Geral, fornecendo-lhe informações que visem auxiliar na tomada de decisões;

VII. auxiliar a Coordenação Geral de Auditoria Interna na elaboração do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAINT do exercício seguinte, bem como do Relatório Anual de Atividade da Auditoria Interna - RAINTE;

VIII. desenvolver e avaliar, em conjunto com as demais unidades de auditoria interna do IFTM, os papéis de trabalhos necessários ao bom desenvolvimento e execução do PAINT;

IX. elaborar e avaliar as normas internas e manuais de funcionamento, de forma a garantir a padronização dos procedimentos e atividades da Coordenação de Auditoria Interna;

X. tratar de outros assuntos e atendimento das demandas de interesse da Coordenação de Auditoria Interna.

Art. 27. A coordenação de auditoria interna deve ser avaliada a cada três anos por outras unidades de auditoria interna do IFTM, avaliação essa denominada “revisão pelos pares” e visa verificar se a unidade está realizando suas atividades de acordo com as normas estabelecidas pelo Sistema Federal de Controle e pela Coordenação Geral de Auditoria Interna do IFTM.